



Open Access Journal  
e-ISSN: 2618 – 6640

Araştırma Makalesi (Research Article)

Cilt 4 - Sayı 2: 54-61 / Temmuz 2021  
(Volume 4 - Issue 2: 54-61 / July 2021)

## OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İNCELENMESİ

Yahya KÜÇÜK<sup>1\*</sup>, Özlem ARSLAN<sup>1</sup>, Yeşim BAYDEMİR<sup>1</sup>, Özlem ABDURRAHMANOĞULLARI<sup>1</sup>, Örsan ÖZKAN<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 46050, Onikişubat, Kahramanmaraş, Türkiye

**Özet:** Araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını öğretmen görüşlerine göre belirlemek amaçlanmıştır. Stratejik liderliğe ilişkin öğretmen görüşleri belirlenirken cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdeme göre öğretmen görüşlerinin değişiminin nasıl olduğu da araştırmanın amaçları arasında yer almıştır. Bu amaçlara ulaşma için araştırmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini Kahramanmaraş İli Dulkadiroğlu İlçesi'ndeki kamu okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Kahramanmaraş İli Dulkadiroğlu İlçesi'ndeki kamu okullarında görev yapan öğretmenler arasından "Basit Seçkisiz Örnekleme" yöntemi ile belirlenmiş olan 150 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması için iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Birincisi öğretmenlerinin kişisel bilgilerini öğrenmek için "Kişisel Bilgi Formu", ikincisi ise "Stratejik Liderlik Ölçeği" dir. Araştırmanın verilerin toplanması amacıyla kullanılan ölçme araçlarının öğretmenlere uygulanması ile elde edilen veriler, araştırmanın alt problemi dikkate alınarak analiz edilmiştir. Araştırmada öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuca göre demografik değişkenler açısından araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin birbirine benzer olduğu söylenebilir.

**Anahtar kelimeler:** Liderlik, Stratejik liderlik, Okul müdürü

### Analysis of the Strategic Leadership Behavior of School Principals

**Abstract:** In research, it was aimed to determine the strategic leadership behaviors of school principals according to teacher opinions. While determining the opinions of teachers about strategic leadership, how the teacher views change according to gender, marital status, and educational status and Professional seniority was among the aims of the research. In order to achieve these goals, the screening model, which is one of the quantitative research methods, was preferred. The universe of their search consists of teachers working in public schools in Dulkadiroğlu District of Kahramanmaraş Province. The sample of the research is to create 150 teachers among the teachers working in public schools in the Dulkadiroğlu District of Kahramanmaraş Province, using the "Simple random sampling" method. In the research, two data collection tools were used to collect data. The first is the "Personal Information Form" to learn the personal information of the teachers, and these cond is the "Strategic Leadership Scale". The data obtained by applying the measurement tools used to collect data of the research to the teachers were analyzed taking in to account the sub-problem of the research. In the study, it was determined that teachers' opinions about strategically eldership did not differ significantly according to gender, marital status, educational status and Professional seniority. According to this result, it can be said that the opinions of the teachers participating in the research in terms of demographic variables are similar to each other.

**Keywords:** Leadership, Strategic leadership, School manager

\*Sorumlu yazar (Corresponding author): Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, 46050, Onikişubat, Kahramanmaraş, Türkiye

E mail: kucukyhy.80@gmail.com (Y. KÜÇÜK)

Yahya KÜÇÜK

<https://orcid.org/0000-0003-1021-2624>

Gönderi: 03 Kasım 2020

Received: November 03, 2020

Özlem ARSLAN

<https://orcid.org/0000-0003-4339-5332>

Kabul: 25 Kasım 2020

Accepted: November 25, 2020

Yeşim BAYDEMİR

<https://orcid.org/0000-0001-8867-4154>

Yayınlanma: 01 Temmuz 2021

Published: July 01, 2021

Özlem ABDURRAHMANOĞULLARI

<https://orcid.org/0000-0001-7814-0212>

Örsan ÖZKAN

<https://orcid.org/0000-0003-3425-4562>

**Cite as:** Küçük Y, Arslan Ö, Baydemir Y, Abdurrahmanoğulları Ö, Özkan Ö. 2021. Analysis of the strategic leadership behavior of school principals. BSJ Pub Soc Sci, 4(2): 54-61.

### 1. Giriş

Liderlik bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme ya da bu amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2010). Liderlik ne kadar bulunduğu şartlar içinde örgütü şekillendirmek, bulunduğu konumu en üst seviyeye taşımak olmakla birlikte stratejik liderlik geleceği öngörerek örgütü şekillendirebilmek, bunun için gerekli yönetim anlayışını oluşturabilmek, bu doğrultuda diğer yönetici ve

çalışanları yetkilendirerek, onları örgüt hedefi doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla değişimi sağlayabilmektir (Boal ve Hooijberg, 2001).

#### 1.1. Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler

- 1) Stratejik Liderlik
- 2) Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli



3) Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler

Stratejik lider, stratejik düşünme ve stratejik planlamaya sahip olan liderdir. Stratejik liderin özelliklerinden olan stratejik düşünmede önem derecesi ve uzun vadeli getiri iki temel unsurdur. Stratejik lider Latince "phronesis" denen ve zekâ, iyilik ve tecrübenin bileşiminden meydana gelen "pratik akıl"a sahip olmalıdır. Pratik akıllı olmak ile kastedilen doğru zamanda doğru şeyi yapabilmektir (Aldair, 2005).

Pisapia, günümüz post modern dünyasında liderlerin başarısızlığa uğramasının sebeplerini irdeleyerek Stratejik Liderlik Modelini ortaya sürmüştür. Pisapia, stratejik liderlik modelini dört çeşit liderlik eylem dizisi ve bunların ustalıkla kullanılması çerçevesinde şekillendirmiştir. Daha sonraki çalışmalarında, bu dört eylem dizisine iletişim becerisini de eklemiştir (Pisapia, 2006).

Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlerden en önemlileri ise yasal ve bürokratik etmenler, zaman ile ilgili etmenler ve mali kaynaklarla ilgili etmenlerdir.

Araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını öğretmen görüşlerine göre belirlemek amaçlanmıştır. Stratejik liderliğe ilişkin öğretmen görüşleri belirlenirken cinsiyet ve mesleki kıdeme göre öğretmen görüşlerinin değişiminin nasıl olduğu da araştırmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Araştırmanın yukarıda ifade edilen amaçları ışığında şu problemlerle yanıt aranmıştır:

- 1) Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?
- 2) Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Yapılan çalışmanın stratejik liderlik bakış açısıyla Milli Eğitim Bakanlığı'nın okulların yönetsel yapılarının değişiminin değerlendirilmesine yönelik yapılacak çalışmalara kaynaklık etmesi beklenmektedir. Ayrıca yapılan çalışmanın alandaki önemli bir boşluğu doldurması ve uygulamaya dönük önemli bir veri kaynağı sunması ön görülmektedir.

Stratejik lider, stratejik düşünme ve stratejik planlamaya sahip olan liderdir. Stratejik liderin özelliklerinden olan stratejik düşünmede önem derecesi ve uzun vadeli getiri iki temel unsurdur. Önem derecesinden kasıt, çok önemli, önemli ve az öneme sahip olan arasında tercih yapabilmektir. Uzun vadeli getiri de ise kısa vadeli kazançlar yerine uzun vadede elde edilebilecek kazançları görebilme ve tercihini bu yönde gösterebilme büyük önem arz etmektedir. Lider, stratejik planlamayı da iyi yapmalıdır. Pratik akıllı olmak ile kastedilen doğru zamanda doğru şeyi yapabilmektir. Stratejik lider için de ilk 100 gün stratejilerini oluşturması için doğru zamandır (Aldair, 2005).

Ireland ve Hitt (2005) göre ise stratejik bir lider aşağıdaki özellikleri yerine getirmelidir: Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek, örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmek, insan kaynağını geliştirmek, etkili bir örgüt kültürü sürdürmek, etik uygulamaları vurgulamak, dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak.

Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını ve yeteneklerini içeren bir bütün olarak örgütün bilinen ve bilinmeyen gerçeklik ve olasılıklarla mücadele etmesinde, devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değer ile kimliğini yeniden doğrulayarak geçmiş, bugün ile gelecek arasında bir köprü inşa eder; fırsat ve tehditleri karşılamada örgütün insan, yapısal ve sosyal sermaye ve yeteneklerine odaklanarak bunları geliştirir. Bu çerçevede stratejik liderlik, çevresel kaos ve belirsizliğe anlam vererek örgütü geliştiren ve yenileştiren bir yol haritası ve vizyon sağlar (Boal, 2007).

Stratejik liderlik aynı zamanda sürekli bir öğrenme sürecine göndermede bulunmaktadır. Sürekli öğrenme sistemi ise her şeyden önce yalnızca kendi kendisiyle, kendi kararlarıyla meşgul olmayıp etkin bir şekilde, diğer bakış açılarını da ortaya çıkarmaya çalışarak alınan kararları veya yeni durumları sorgulamayla ilişkilidir (Senge, 1990).

Pisapia (2006), günümüz post modern dünyasında liderlerin başarısızlığa uğramasının sebeplerini irdeleyerek Stratejik Liderlik Modelini ortaya sürmüştür. Bu araştırmanın kuramsal dayanağı olan bu modelde Pisapia, liderlerin belirsiz ve karışık günümüz piyasalarında yararlı olması mümkün olmayan bir doğrusal kafa yapısını sahip olduğunu, değişim hakkındaki fikirlerinin de doğrusal olduğunu ve var olan sorunları bu kafa yapısıyla çözmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Bu doğrusal düşünme biçimine sahip liderler, içinde buldukları çevreyi etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlayamamakta ve bu nedenle de örgütlerini başarıya taşıyacak önemli yaklaşım ve metotları yakalamakta sorun yaşamaktadırlar. Pisapia, stratejik liderin pusulasında dört yön olduğunu öne sürmektedir. Bu yönlerden belirleyici olanlar kuzeyde dönüşümsel eylemler, güneyde ise yönetsel eylemlerdir. Pisapia'nın modelindeki stratejik liderlik çarkında dengeleyici olarak doğuda etik eylemler, batıda ise politik eylemlere yer vermiştir. Daha sonra bu eylemlere İletişimsel uygulamalarında eklemiş ve beş uygulama olarak belirtmiştir. Liderler, günümüzün çok yönlü iş dünyasında daha başarılı olabilmek için bu dört eylemler dizisini doğru zamanda, ortamda ve durumda ustalık ve sanatkârlıkla kullanmalıdırlar (Pisapia, 2006).

- 1) Dönüşümsel Uygulamalar
- 2) Yönetsel Uygulamalar
- 3) Etik Uygulamalar
- 4) Politik Uygulamalar
- 5) İletişimsel Uygulamalar

Pisapia'nın stratejik liderlik çarkının doğu yönündeki etik liderlik alanında bulunan stratejik liderler işleri doğru yapmak için birtakım davranışları sergilerler. Bu davranışlar, izleyicilerine karşı dürüst olma ve onları

doğru olanı yapmaya teşvik etme, izleyicilerinin fikirlerine ve özel hayatlarına saygı duyma örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutma, karar alma sürecinde örgütün temel değerlerini ön planda tutma ve ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durmak olarak sıralanabilir (Aydın, 2012).

Pisapia'ya (2009) göre, politik liderlerin odaklandığı amaçlar, güçlerini arttırmak ve korumak ve örgütün başarılarını kolaylaştırmak için kaynakları sağlamak ve etkili kullanmaktır. Bireyleri ve örgütsel amaçları desteklemek amacıyla, karşılıklı birbirine bağımlı ilişkiler geliştirmeyi temel alan bu yetenek liderliğin dengeleyici bölümüdür. Politik liderler, izleyicilerini rakip olarak görür ve onlarla ihtiyaçları hakkında görüşme ve ihtiyaçlarını giderme vasıtasıyla ilişkiler geliştirmeye önem verir.

Stratejik liderlik uygulamalarında etik liderlik şeffaflığı, hesap verebilme durumunu, objektifliği, dürüstlüğü ve örgüt çıkarlarını gözetebilmeyi kapsamaktadır (Akyüz, 2018). Etik, bir kişi ya da grubun davranışlarını yöneten ahlaki ilke ve değerlerin kodu olarak tanımlanır. Uğurluoğlu ve Çelik (2009), ahlaki olarak kabul edilebilecek davranışlar olarak aynı kuralları takip etme, herkese aynı standartları uygulama, dürüst olma, bilgi sağlarken ve soruları cevaplarken samimi olma, verilen sözleri tutma, hata yapınca sorumluluklarını kabul etmeyi göstermektedir.

Çağdaş yönetimlerin en belirgin özelliği, stratejik vizyonu bulunan liderlere sahip olmasıdır. Stratejik vizyona sahip liderler ancak kendi yönettiklerini de sürekli bir öğrenim süreci içerisinde geleceğe doğru hızla ve başarı ile taşıyabilirler. Hiç şüphesiz, görünen odur ki, geleceğin başarıları yalnızca bugünkü gerçeği düşünmek yerine, dünü, bugünü ve geleceği aynı potada mükemmel bir biçimde birleştirebilen, düzenleyebilen, işleyebilen, yönlendirebilen kişilerin olacaktır (Yavaşgel, 2012).

### **1.2. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler**

Araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenler alan yazındaki sınıflandırmalardan yararlanarak üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar yasal ve bürokratik etmenler, zaman ile ilgili etmenler ve mali kaynaklarla ilgili etmenlerdir.

#### **1.2.1. Yasak ve bürokratik etmenler**

Eğitimle ilgili yasa ve yönetmeliklerden bazıları okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını etkilemektedir. Okulların her geçen gün büyümesi ve karmaşıklaşması karşısında okul müdürlerinin yetkileri eğitimle doğrudan ya da dolaylı ilişkili mevzuatlarla sınırlandırılmaktadır (Gümüşeli, 1996). Türkiye'deki okulların büyük bir bölümünün kamu örgütü olması nedeniyle, okul müdürlerinin iş görenlerini seçme yetkisi bulunmamaktadır. Türkiye eğitim sisteminde okul müdürleri dâhil, iş görenlerin atamaları ve yer değiştirmeleri Milli Eğitim Bakanlığının belirlediği ölçütler çerçevesinde 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili yönetmeliklerle gerçekleştirilmektedir. Türk eğitim sisteminin aşırı merkezîyetçi bir yapısı

bulunmaktadır (Bursalıoğlu, 2002; Türk, 2002). Bu yapı okul müdürlerinin formal liderlik davranışını öne çıkarmakta, informal liderlik davranışı göstermesine ortam yaratmamaktadır. Eğitim sisteminde yetki devrinde yaşanan güçlükler nedeniyle (Aydın, 1997), sistemin her kademesinde olduğu gibi okul müdürlerinin de iş görenlerine yetkiyle birlikte sorumluluğu devredememesi tüm yetkilerin okul müdüründe toplanmasına neden olmaktadır. Bu bir bakıma yetkinin aktarılmaması demektir (Bursalıoğlu, 2002).

#### **1.2.2. Zaman ile ilgili etmenler**

Yönetim sürecinde en çok harcanan ve en kötü kullanılabilen kaynak zamandır (Peker ve Aytürk, 2002). Yazışmalar, yazılı belgeleri inceleme ve günlük rutin yönetim işleri okul müdürlerinin zamanının büyük bir kısmını almaktadır (Ada, 1998; Akçay ve Başar, 2004; Özdayı vd., 1997). Okul müdürlerinin, eğitim etkinlikleri sürecinde zamanlarını etkili kullanabilmeleri, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için önemli bir koşuldur (Ağaoğlu, 2004). Dolayısıyla zaman sınırlılığı okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını sınırlandıran bir etmen olabilmektedir. Ancak zaman sınırlılığı çoğunlukla zamanın etkili kullanılmamasından kaynaklanmaktadır (Gümüşeli, 1996).

Zaman yönetimi, yanlış işleri hızlı yapmak değil, doğru işleri kısa zamanda yapmakla ilgilidir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002). Okul müdürlerinin, zaman yönetimi konusunda yeterli bilgi birikimine sahip olmaları ve kendilerini bu konuda geliştirmeleri önem taşımaktadır (Ağaoğlu ve Kesim, 2005).

#### **1.2.3. Mali kaynaklar ile ilgili etmenler**

Okulların başarılı olarak işletilmesi, mali durumları ile yakından ilgilidir. Eğitimin etkili yapılabilmesi, yeterli miktarda harcama yapmayı gerektirmektedir (Gümüşeli, 1996). Okul için gerekli olan maddi kaynaklar zamanında ve yeterince sağlandığında başarılı olma olasılığı artarken, maddi olanakların gereksinimlerin altına düşmesi ya da zamanında sağlanamaması durumunda başarılı olma olasılığı da azalacaktır (Taymaz, 2003). Türkiye'de eğitim büyük ölçüde devlet tarafından finanse edilmektedir. Her eğitim düzeyinde görece oranları düşük özel eğitim kurumları bulunmakla birlikte, kamu finansmanı büyük bir ağırlığa sahiptir (Tural, 2002). Okuldaki eğitim ve öğretimin niteliğinin artırılması; nitelikli öğretmen yetiştirme, atama ve geliştirme ile birlikte yeterli araç, gereç ve eğitim teknolojisi girdisi sağlamak ile mümkün olur. Okul müdürünün özellikle niteliği arttırmaya yönelik çabalarının yeterli kaynak olmadan olumlu sonuç vermesi olanaklı değildir. Kaynak yetersizliği, okul müdürlerinin liderliğini sınırlayıcı etkenlerden biri olabilmektedir (Gümüşeli, 1996).

## **2. Materyal ve Yöntem**

Bu amaçlara ulaşma için araştırmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli tercih edilmiştir. Tarama modeli, bir örneklemdeki bireylerin verilerinin bir ve birden fazla değişkene göre nasıl dağılım gösterdiğini belirlemek maksadıyla

kullanılmaktadır. Tarama modeli kullanılan araştırmalarda evrenin tamamından veri toplamak yerine, evrenin belirli bir bölümünden yani belirli bir örneklemeden veri toplanabilmektedir (Büyüköztürk ve ark, 2012).

Araştırma verileri Kahramanmaraş İli Dulkadiroğlu İlçesi'ndeki kamu okullarında görev yapan ve basit seçimsiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 200 öğretmene dağıtılan dağıtılan ölçekler oluşturmuştur. Bunlardan 165'i geri dönmüştür. Geri dönen 165 ölçeğin 15'i öğretmenlerin ölçek üzerinde karalama yapması, bütün maddelerde aynı cevabın işaretlenmesi, mozaikleme yapması gibi nedenlerden dolayı araştırma dışında bırakılmıştır. Geriye kalan 150 ölçekle araştırmanın analizleri yapılmıştır.

Araştırmada verilerin toplanması için iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Birincisi öğretmenlerinin kişisel bilgilerini öğrenmek için "Kişisel Bilgi Formu", ikincisi ise "Stratejik Liderlik Ölçeği" dir. Araştırmanın verilerin toplanması amacıyla kullanılan ölçme araçlarının öğretmenlere uygulanması ile elde edilen veriler, araştırmanın alt problemi dikkate alınarak analiz edilmiştir.

Araştırmada verilerin toplanması için iki veri toplama aracı kullanılmıştır. Birincisi öğretmenlerin kişisel bilgilerini öğrenmek için "Kişisel Bilgi Formu", ikincisi ise "Stratejik Liderlik Ölçeği" dir.

Kişisel Bilgi Forumunda öğretmenlerin "Cinsiyet" ve "Mesleki Kıdem" ine ilişkin sorular yer almaktadır.

Okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını belirlemek için kullanılan "Stratejik Liderlik Ölçeği" 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, Aydın (2012) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin boyutları ve boyutlara ait maddeleri şu şekildedir:

I. Boyut. Dönüşümsel Uygulamalar: 2, 13, 15, 18, 21, 23, 29.

II. Boyut. Yönetimsel Uygulamalar: 5, 8, 14, 24, 28.

III. Boyut. Etik Uygulamalar: 3, 6, 10, 11, 17, 22, 32.

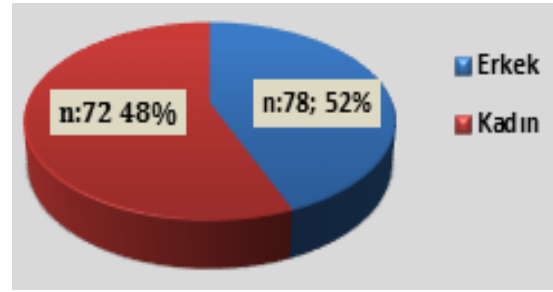
VI. Boyut. Politik Uygulamalar: 4, 12, 16, 20, 26, 27, 31.

V. Boyut. İletişimsel Uygulamalar: 1, 7, 9, 19, 25, 30, 33, 34, 35.

Ölçeğin orijinal formunda Aydın (2012) tarafından güvenilirlik katsayısı 0,92 (Cronbachalpha) olarak hesaplanmıştır. Yapılan çalışmada ise güvenilirlik katsayısı 0,88 (Cronbachalpha) olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayısı 0,80-1,00 aralığında olduğundan ölçek "yüksek derecede güvenilir" olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2017).

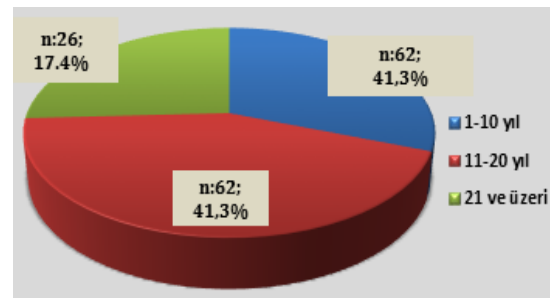
Beşli likert tipinde olan Stratejik Liderlik Ölçeğinde yer alan maddeler öğretmenlerin verdikleri cevaplar "(1) Hiç", "(2) Nadiren", "(3) Ara Sıra", "(4) Genellikle" ve "(5) Her Zaman" şeklinde gruplandırılmıştır.

Araştırmada, öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerini belirlemek için iki bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmış ve değerlendirmesi yapılan ölçeklerden 165'i geri dönmüştür. Bunlardan sadece 150 ölçekle araştırmanın analizleri yapılmıştır.



Şekil 1. Sınıf öğretmenlerinin cinsiyete göre dağılımları.

Şekil 1. incelendiğinde araştırmaya katılım gösteren sınıf öğretmenlerinin %48'sinin kadın (n=72), %52'ünün ise erkek (n=78) olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılım gösteren erkek sınıf öğretmenlerini sayısının kadınlardan fazla olduğu görülmektedir.



Şekil 2. Sınıf öğretmenlerinin mesleki kıdeme göre dağılımları.

Araştırmaya katılım gösteren sınıf öğretmenlerinin %41,3'inin 1-10 yıl (n=62), %41,3'ünün 11-20 yıl (n=62), %17,4'nün 21 ve üzeri (n=26) mesleki kıdeme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Mesleki kıdemi 1-10 yıl arasında olan sınıf öğretmenlerinin sayısı ile 11-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan sınıf öğretmenleriyle eşit görülmektedir.

Araştırmada verilerin toplanması amacıyla kullanılan veri toplama araçları ile toplanan veriler SPSS 25. Paket programına işlenmiştir. Veriler SPSS 25.0 programına işlendikten sonra kayıp veri olup olmadığını kontrol edilmiş ve verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmada veri toplama aracının faktör ve toplam puanlarının basıklık (0.312) ve çarpıklık (0,528) katsayısı değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeğin puanlarının normal dağılım sergilediğini söylenebilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). İfade edilen durumdan dolayı araştırma için toplanan verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada toplanan verilerin analizinde aşağıda belirtilen araştırmanın alt problemleri göz önünde bulundurularak şu veri analiz yöntemleri tercih edilmiştir. Araştırmanın "Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?" şeklindeki birinci alt problemi için ölçek maddelerine verilen cevapların ortalama ve standart sapma değer

hesaplamaları yapılmış ve elde edilen bulgular tablolar halinde gösterilmiştir.

- ✓ Araştırmanın “Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? ikinci alt problemi için “Bağımsız Örneklem t-Testi” kullanılmıştır.
- ✓ Araştırmanın “Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? beşinci alt problemi için “Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)” kullanılmıştır.

### 2.1. Etik Beyan

KSU Sosyal Bilimler Etik Kurulunun 22.04.2020 tarih ve 2020-11 sayılı kararı ile izin alınmıştır.

### 3. Sonuç

Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerinin dağılımına ve düzeyine ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın alt problemi doğrultusunda bulgular beş başlık halinde ele alınmıştır.

- 1) Sınıf öğretmenlerinin stratejik liderliğin “dönüşümsel uygulamalar” alt boyutuna ilişkin görüşleri?
- 2) Sınıf öğretmenlerinin stratejik liderliğin “yönetimsel uygulamalar” alt boyutuna ilişkin görüşleri?
- 3) Sınıf öğretmenlerinin stratejik liderliğin “etik uygulamalar” alt boyutuna ilişkin görüşleri?

- 4) Sınıf öğretmenlerinin stratejik liderliğin “politik uygulamalar” alt boyutuna ilişkin görüşleri?
- 5) Sınıf öğretmenlerinin stratejik liderliğin “iletişimsel uygulamalar” alt boyutuna ilişkin görüşleri?

#### 3.1. Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüşlerinin Düzeyine İlişkin Analizi

Araştırmanın “Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri hangi düzeydedir?” olan alt problemi için toplanan verilerden elde edilen bulgular aşağıda tablo halinde gösterilmiştir: Dönüşümsel Uygulamalar” alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin genel ortalamasının ise “Ara Sıra ( $\bar{X}_{genel}=2,93$ )”. “Yönetimsel Uygulamalar” alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin genel ortalamasının ise “Ara Sıra ( $\bar{X}_{genel}=3,05$ )” , “Etik Uygulamalar” alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin genel ortalamasının ise “Ara Sıra ( $\bar{X}_{genel}=3,31$ )”, “Politik Uygulamalar” alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin genel ortalamasının ise “Ara Sıra ( $\bar{X}_{genel}=2,91$ )” ve “İletişimsel Uygulamalar” alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin genel ortalamasının ise “Ara Sıra ( $\bar{X}_{genel}=3,28$ )” düzeyinde olduğu aşağıdaki tablonun incelenmesi neticesinde anlaşılmaktadır.

**Tablo 1.** Stratejik liderliğin “dönüşümsel-yönetimsel-etik-politik ve iletişimsel uygulamalar” alt boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma (SS) değerleri

	Maddeler	X	SS
Dönüşümsel Uygulamalar	2. Fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur	2,70	0,576
	13. Bizi, lider olmaya yönlendirir.	2,89	0,597
	15. Okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	2,79	0,708
	18. Politika oluşturur.	3,03	0,433
	21. Okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	3,09	0,689
	23. Fırsatları görmemize yardım eder.	3,25	0,530
	29. Ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	2,79	0,661
	Genel	2,93	0,249
Yönetimsel Uygulamalar	5. Sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	2,21	0,522
	8. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	3,43	0,745
	14. Kuralları ve politikaları işletir.	2,73	0,759
	24. Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	3,39	0,644
	28. Müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	3,51	0,632
Genel	3,05	0,297	
Etik Uygulamalar	3. Bize karşı dürüsttür.	3,55	0,729
	6. Doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.	3,45	0,609
	10. Görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	3,09	0,741
	11. Çalışanların özel hayatına saygı gösterir.	3,61	0,858
	17. İlkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	2,74	0,536
	22. Okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	3,26	0,455
	32. Tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	3,50	0,632
Genel	3,31	0,328	



**Tablo 1.** Stratejik liderliğin “dönüşümsel-yönetimsel-etik-politik ve iletişimsel uygulamalar” alt boyutuna ilişkin ortalama ve standart sapma (SS) değerleri (Devam ediyor)

Politik Uygulamalar	4. Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	2,66	0,489
	12. Okul dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.	2,80	0,531
	16. Kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	2,50	0,502
	20. Yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	2,81	0,599
	26. Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaad eder.	2,83	0,511
	27. İşlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	2,45	0,586
	31. Güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	3,35	0,625
Genel	2,91	0,262	
İletişimsel Uygulamalar	1. İşlerin yapılabilmesi için uygun bir tavır sergiler.	3,04	0,889
	7. Yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	3,17	0,817
	9. Okul çalışanları ile ortaklık geliştirir.	3,08	0,855
	19. Bize karşı dürüsttür.	3,05	0,745
	25. Çalışmalarımızı takip eder.	3,35	0,751
	30. İşlerin yerine getirilmesinde okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	3,45	0,609
	33. Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	3,28	0,677
	34. Geniş bir insan kitlesiyle ilişkiindedir.	3,41	0,657
	35. Bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	3,72	0,828
	Genel	3,28	0,403

### 3.2. Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Analizi

Araştırmanın “Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” olan ikinci alt problemi için toplanan verilerden elde edilen bulgular aşağıda tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre Bağımsız Örneklem t-Testi bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde cinsiyet değişkenine göre

araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin ölçeğin “Dönüşümsel Uygulamalar” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $t_{\text{dönüşümsel uygulamalar}}=1,161$ ;  $P_{\text{dönüşümsel uygulamalar}}=0,24$ ;  $P>0,05$ ). Bu bulguya göre öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Dönüşümsel Uygulamalar” boyutunda cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu, Yönetimsel Uygulamalar” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği ( $t_{\text{yönetimsel uygulamalar}}=-1,189$ ;  $P_{\text{yönetimsel uygulamalar}}=0,23$ ;  $P>0,05$ ).

**Tablo 2.** Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre t-testi analizleri

Boyutlar	Cinsiyet	n	X	SS	t	p
Dönüşümsel Uygulamalar	Erkek	78	2,95	.256	1,161	0,24
	Kadın	72	2,90	.241		
Yönetimsel Uygulamalar	Erkek	78	3,02	.292	-1,189	0,23
	Kadın	72	3,08	.301		
Etik Uygulamalar	Erkek	78	3,31	.341	0,136	0,89
	Kadın	72	3,30	.317		
Politik Uygulamalar	Erkek	78	2,93	.271	0,915	0,36
	Kadın	72	2,89	.252		
İletişimsel Uygulamalar	Erkek	78	3,28	.404	-0,007	0,99
	Kadın	72	3,28	.405		
Genel	Erkek	78	3,11	.258	0,257	0,79
	Kadın	72	3,10	.235		

Ölçeğin “Etik Uygulamalar” boyutunda anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $t_{\text{etik uygulamalar}}=0,136$ ;  $P_{\text{etik uygulamalar}}=0,89$ ;  $P>0,05$ ). Bu bulguya göre öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Etik Uygulamalar” boyutunda cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu, “Politik Uygulamalar” boyutunda anlamlı

farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $t_{\text{politik uygulamalar}}=0,915$ ;  $P_{\text{politik uygulamalar}}=0,36$ ;  $P>0,05$ ). Bu bulguya göre öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin “Politik Uygulamalar” boyutunda cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir. “İletişimsel Uygulamalar” boyutunda anlamlı farklılık

göstermediği belirlenmiştir ( $t_{iletişimsel\ uygulamalar}=-0,007$ ;  $P_{iletişimsel\ uygulamalar}=0,99$ ;  $P>0,05$ ). Bu bulgulara göre öğretmenlerin görüşlerinin ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ( $t_{genel}=0,257$ ;  $P_{genel}=0,79$ ;  $P>0,05$ ). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin genel görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

### 3.3. Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Analizi

Araştırmanın “Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” olan beşinci alt problemi için toplanan verilerden elde edilen bulgular aşağıda Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin

mesleki kıdem değişkenine göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) bulguları yer almaktadır. Bulgular analiz edildiğinde mesleki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin ölçeğin “Dönüşümsel Uygulamalar” boyutunda ( $F_{dönüşümsel\ uygulamalar}=0,198$ ;  $P_{dönüşümsel\ uygulamalar}=0,93$ ;  $P>0,05$ ), “Yönetimsel Uygulamalar” boyutunda ( $F_{yönetimsel\ uygulamalar}=0,479$ ;  $P_{yönetimsel\ uygulamalar}=0,75$ ;  $P>0,05$ ), “Etik Uygulamalar” boyutunda ( $F_{etik\ uygulamalar}=0,283$ ;  $P_{etik\ uygulamalar}=0,88$ ;  $P>0,05$ ), “Politik Uygulamalar” boyutunda ( $F_{politik\ uygulamalar}=1,040$ ;  $P_{politik\ uygulamalar}=0,38$ ;  $P>0,05$ ) ve “İletişimsel Uygulamalar” boyutunda ( $F_{iletişimsel\ uygulamalar}=1,272$ ;  $P_{iletişimsel\ uygulamalar}=0,28$ ;  $P>0,05$ ) anlamlı farklılıklar göstermediği belirtilmiştir. Bu bulgulara göre öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin tüm uygulamalar boyutunda mesleki kıdem değişkeni açısından birbirine benzer olduğu söylenebilir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre ANOVA analiz sonuçları

	Mesleki Kıdem	$\bar{X}$	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	Kareler Ort.	F	P
Dönüşümsel Uygulamalar	1-10 yıl	2,95	Gruplar Arası	0,050	0,013	0,198	0,93
	11-20 yıl	2,92	Grup İçi	9,242	0,064		
	21 ve üzeri	2,91	Toplam	9,293			
	Toplam	2,93					
Yönetimsel Uygulamalar	1-10 yıl	3,04	Gruplar Arası	0,172	0,043	0,479	0,75
	11-20 yıl	3,08	Grup İçi	13,002	0,090		
	21 ve üzeri	3,01	Toplam	13,173			
	Toplam	3,04					
Etik Uygulamalar	1-10 yıl	3,29	Gruplar Arası	0,125	0,031	0,283	0,88
	11-20 yıl	3,33	Grup İçi	15,985	0,110		
	21 ve üzeri	3,32	Toplam	16,110			
	Toplam	3,31					
Politik Uygulamalar	1-10 yıl	2,89	Gruplar Arası	0,286	0,071	1,040	0,38
	11-20 yıl	2,90	Grup İçi	9,963	0,069		
	21 ve üzeri	2,97	Toplam	10,249			
	Toplam	2,92					
İletişimsel Uygulamalar	1-10 yıl	3,23	Gruplar Arası	0,823	0,206	1,272	0,28
	11-20 yıl	3,34	Grup İçi	23,462	0,162		
	21 ve üzeri	3,27	Toplam	24,285			
	Toplam	3,28					
GENEL	1-10 yıl	3,09	Gruplar Arası	0,143	0,036	0,580	0,67
	11-20 yıl	3,13	Grup İçi	8,954	0,062		
	21 ve üzeri	3,11	Toplam	9,098			
	Toplam	3,11					

Tablo 3’de yer alan bulgular analiz edildiğinde mesleki kıdem değişkenine göre araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin, ölçeğin genel ortalaması açısından anlamlı farklılık göstermediği de belirlenmiştir ( $F_{genel}=0,580$ ;  $P_{genel}=0,67$ ;  $P>0,05$ ). Elde edilen bu bulgu doğrultusunda öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin genel görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından birbirine benzer olduğu tespit edilmiştir.

### 4. Tartışma

Yapılan araştırmada stratejik liderlik ölçeğinin “Dönüşümsel Uygulamalar”, “Yönetimsel Uygulamalar” Etik Uygulamalar” “Politik Uygulamalar” “İletişimsel Uygulamalar” alt boyutuna ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin ortalamalarının ve genel ortalamalarının “Ara Sıra” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin

görüşlerinin anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bu bulguya göre öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve mesleki kıdem değişkeni açısından birbirine benzer olduğu ifade edilebilir. Öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik verilerden elde edilen sonuçlar sınırlı olmakla birlikte, eğitim bilimlerinde öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik olarak gerek ulusal gerekse de uluslararası alanda sınırlı sayıda çalışmanın yapılmış olması stratejik liderliğin öğretmenler üzerindeki etkisi ve sonuçlarını daha iyi analiz edilebilmesi için farklı değişkenlerle de yapılması, bu alanda elde edilecek sonuçların daha belirleyici olmasına ve daha sonra yapılacak olan çalışmalara önemli katkı sağlayacaktır.

### Katkı Oranı Beyanı

YK, ÖA ve YB fikri tasarladı. ÖA, ÖÖ, ÖA ve YB verileri topladı. ÖA ve ÖÖ makaleyi hazırladı. Tüm yazarlar verileri analiz etti. Tüm yazarlar makaleyi inceledi ve onayladı.

### Çatışma Beyanı

Yazarlar bu çalışmada hiçbir çıkar ilişkisi olmadığını beyan etmektedirler.

### Kaynaklar

- Ada Ş. 1998. Okul yöneticilerinin öncelikli olarak ilgilendikleri yönetim görevleri. VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Cilt 2: 205-210.
- Ağaoğlu E, Kesim E. 2005. Anadolu Üniversitesi'nde görev yapan eğitim yöneticilerinin zaman yönetimi konusundaki görüşleri. XIV Eğitim Bilimleri Kongresi Kongre Kitabı, Cilt 1: 166-172.
- Akçay C, Başar MA. 2004. İlköğretim okul müdürlerinin yönetsel görevlere ayırdıkları zaman ve bunları önemli görme dereceleri kaynakları ve sorunları, kuram ve uygulamada eğitim yönetimi, Pegem Akad, 38: 170-197.
- Akyüz MY. 2018. Stratejik liderlik. Stratejik Yön Araş Derg, 1(1): 45-66.
- Aldair J. 2005. Etkili stratejik liderlik. (S. F. Güneş, Çev.), Babiali, İstanbul, Turkey.
- Aydın A. 1997. Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde Yetki Devri Sorunu. Gelişim Dizgi ve Yayıncılık, Ankara, Turkey.

- Aydın MK. 2012. Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Turkey.
- Boal KB, Hooijberg R. 2001. Strategic leadership research: Moving Leadership Quart, 11(4): 515-549.
- Boal KB. 2007. Strategic leadership organizational learning and network ties. G. J. R. Hooijberg (Ed). Being there even when you are not: leading through strategy structures and systems içinde. (4.b.), 69-86, Emerald, UK.
- Bursalıoğlu Z. 2002. Okul Yönetiminde yeni yapı ve davranış. Pegem Akad, Ankara, Turkey.
- Büyükoztürk Ş, Çokluk Ö, Köklü N. 2012. Sosyal bilimler için istatistik (6.Baskı). Pegem Akad, Ankara, Turkey.
- Erdoğan İ. 2010. Eğitim ve Okul Yönetimi. Alfa Yay, İstanbul, Turkey.
- Gümüşeli Aİ. 1996. Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etmenler. Kuram ve Uyg Eğitim Yön Derg, 2(2).
- Irleand RD, Hitt MA. 2005. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. Acad Manag Executive, 9(4): 63-74.
- Kalaycı Ş. 2017. SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Dinamik Akad Yay, Ankara, Turkey.
- Özdayı N, Uzunçarşılı Ü, Uzunçarşılı, A. 1997. Eğitim yöneticilerinin yönetsel zamanlarını kullanmalarının verimlilik açısından değerlendirilmesi. Anadolu Üniv Eğitim Fak Yay, 51: 60-79.
- Peker Ö, Aytürk N. 2002. Yönetim Becerileri. Yargı Yay, Ankara, Turkey.
- Pisapia J. 2006. Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership, Education Policy Studies Series No. 61. The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong, China.
- Pisapia J. 2009. The strategic leader: new tactics for a globalizing World. Information Age Publishing Inc, NC, USA.
- Senge P. 1990. The fifth discipline: the art and practice of learning organization. Doubleday, New York, USA.
- Uğuroğlu Ö, Çelik Y. 2009. Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Derg, 12(2): 121-156.
- Yavaşgel E. 2012. Çağdaş yönetimlerde stratejik liderlik vizyonunun ilk koşulu: Gelecekle uyumlu olmak. İstanbul Üniv İletişim Fak Derg, 15: 377-392.
- Tabachnick BG, Fidell LS. 2013. Using multivariate statistics. Pearson Education, NY, USA.
- Taymaz H. 2003. İlköğretim ve ortaöğretim okulu müdürleri için okul yönetimi. Pegem Akad, Ankara, Turkey.
- Tural NK. 2002. Eğitim Finansmanı. Anı Yay, Ankara, Turkey.