

Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeğinin Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

School Principals' Strategic Leadership Scale: Development, Validity and Reliability Analysis

Ali KORKUT

Necdet KONAN

Abstract

Educational organizations are inevitably influenced by the developments and technological advances occurring in social life. It is important for school principals to develop strategies for these change and developments. The purpose of this research is to develop "School Principals' Strategic Leadership Scale" and analyze its validity and reliability. For this purpose, related literature was reviewed and an item pool was constituted utilizing the theoretical knowledge and similar scales found. The draft measurement instrument was submitted to experts for its content validity and a 28-item test form was arranged considering the feedback received from the experts. This research has two study groups. The first study group includes 478 teachers working in schools in different regions of Turkey and the second group is comprised of 264 teachers working in schools only in the central districts of Diyarbakır. The construct validity of the scale was tested using Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA). EFA was performed using the data obtained from the first working group while CFA was performed on the data obtained from the second group. As results of the analyses, it was obtained evidences about the validity and reliability of School Principals' Strategic Leadership Scale, a 20-item and two-factorial structure form.

Manuscript information:

Received: September 22, 2023

Accepted: October 25, 2023

Authors

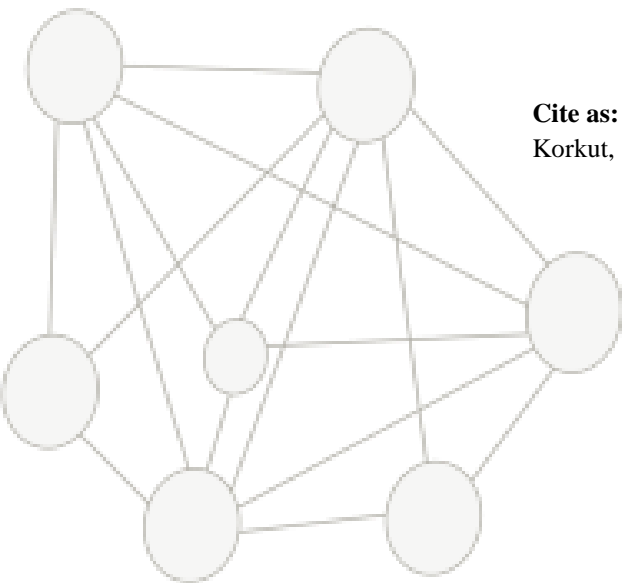
Dr. Ali KORKUT
Diyarbakır Doğa Koleji,
TÜRKİYE
E-mail: alikorkut@yahoo.co.uk
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2857-6661>

Prof. Dr. Necdet KONAN
İnönü Üniversitesi Eğitim
Fakültesi, Malatya, Türkiye
E-mail:
necdet.konan@inonu.edu.tr
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6444-9745>

Keywords: Strategic leadership, strategic leadership scale, school principals

Cite as:

Korkut, A. & Konan, N. (2023). Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeğinin Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması / *School Principals' Strategic Leadership Scale: Development, Validity and Reliability Analysis*. *European Journal of Educational & Social Sciences* 8(2), 102 – 116.



Öz

Eğitim örgütleri, toplumsal yaşamda ve teknolojik ilerlemelerde ortaya çıkan gelişmelerden kaçınılmaz biçimde etkilenmektedir. Okul müdürlerinin değişimlere ve gelişmelere yönelik stratejiler geliştirebilmeleri önemlidir. Bu araştırmanın amacı Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeğinin geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapılmasıdır. Bu amaçla ilgili alanyazın taranmış, kuramsal bilgilerden ve bulunan ölçeklerden yararlanılarak madde havuzu oluşturulmuştur. Taslak ölçme aracı içerik geçerliği için uzman görüşlerine sunulmuş; uzmanlardan alınan geribildirimlere göre gerekli düzenlemeler yapılarak 28 maddelik denemelik ölçme formu düzenlenmiştir. Araştırmanın iki çalışma grubu bulunmaktadır. İlk çalışma grubunda Türkiye'nin farklı bölgelerinde görevli 478 öğretmen, ikinci çalışma grubunda ise yalnızca Diyarbakır merkez ilçelerinde görevli 264 öğretmen bulunmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliği Açıklayıcı Faktör Analizi ve Doğrulamalı Faktör Analizi ile belirlenmiştir. AFA ilk çalışma grubundan elde edilen veriler, DFA ise ikinci çalışma grubundan elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeğinin 20 madde ve iki faktörlü yapıdan oluşan formunun geçerliğine ve güvenirligine ilişkin kanıtlar elde edilmiştir.

Anahtar kelimeler: stratejik liderlik, stratejik liderlik ölçeği, okul müdürü

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında ortaya çıkan gelişmelere paralel olarak, küreselleşme sürecinde, bilginin dolaşımını, paylaşımını ve erişimini belirleyen kanallar da farklılaşmakta ve çeşitlenmektedir. Böyle bir bağlamda, örgütlerin misyonlarını gerçekleştirmeleri ve canlılıklarını sürdürebilmelerinde örgüt liderlerinin sahip oldukları bilgi, beceri ve kapasite değerlendirebilme yetileri, sahip olunan finansal ve fiziksel kaynaklar kadar önemli ve işlevseldir. İş görenleri ve fiziksel kaynakları değerlendirenler, etkin ve etkili bir biçimde kullanılmasını sağlayanlar liderlerdir. Buna bağlı olarak, liderin çevresindeki gelişmeleri analiz edebilme, kendi örgütsel amaçları kapsamında ilişkilendirebilme ve örgütün yöneleceği yöne ve atılacak adımlara karar verebilme beceri ve yetenekleri, kendisinin ve örgütün başarılı olmasında çok önemli etmenler olarak düşünülebilir. Strateji geliştirebilme ve bu stratejiyi yönetebilme günümüzde liderler için oldukça kritik bir özellik olarak belirtilebilir.

Strateji kavramının özünde "*sevk etmek, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye ve emretme*" yetkisini de yakalayabiliriz. Strateji, örgütün çevresi ile ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine *üstünlük* sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını o yönde harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Çetin, 2009). Buradan hareketle strateji, "örgüt ve çevre olanaklarını göz önüne alarak, örgüt-çevre ilişkilerini analiz edip örgütün yönünün, amaçlarının ve atılacak adımların belirlenmesi, gerçekleştirilecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek kaynaklarının dağıtılması / değerlendirilmesi süreci ve etkinliklerinin bütünü" şeklinde de anlaşılabilir.



Yönetim bilimi açısından strateji kavramı, “bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamını taşımaktadır (Sütçü, 2008). Yönetimsel bağlamda, ilk olarak bu yolların belirlenmesi karşılığı olarak ‘stratejik planlama’, daha sonraları ‘stratejik yönetim’ kavramları kullanılmaya başlanmıştır. 1980’li yıllardan bu yana özellikle işletme alanyazınına girmiş bulunan stratejik yönetim kavramı (Eren, 1998) etkili stratejiler oluşturmaya, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirilmeye yönelik, gelecek yönelimli kararları ve etkinlikleri kapsayan süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998; Fred, 1997; Genç ve Demirdöğen, 2000; Akt: Altınkurt, 2010). Stratejik yönetim, uzun vadede örgütün canlılığını devam ettirebilmesini ve rekabet gücünü kullanarak ‘üstün’ veya ‘daha güçlü’ bir konuma gelebilmesini amaçlayan bir yönetim anlayışı olarak da yorumlanabilir. Bu bağlamda, stratejik yönetim çevresel gelişmelerin doğru okunması, olası etkilerin dikkatli biçimde yorumlanması ve sahip olunan insan ve madde kaynaklarının optimal biçimde kullanılmasının ‘şemsiye kavramı’ olarak karşımıza çıkmaktadır.

Strateji belirlemenin ve belirlenen stratejiye göre örgütü yönlendirmenin parçaları olarak stratejik analiz, stratejik planlama, stratejik seçim ve stratejinin uygulanması stratejik yönetimin temel aşamalarını oluşturmaktadır. Stratejik analiz, örgütün içinde bulunduğu finansal, siyasal, teknolojik, etik ve sosyal çevrenin farklı açılardan değerlendirilmesini, stratejik planlama bir örgütte görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünü (Süleymanoğlu, 2008), stratejik seçim seçeneklerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve stratejik kararın verilmesini ve stratejinin uygulanması ise kaynakların stratejinin gereklerine uygun biçimde planlanması ve yapının değişimini karşılamaktadır. Tüm bu süreçlere yayılan etkinlikleri oluşturan ve izleyen liderler stratejik lider olarak adlandırılmaktadır (Johnson, Scholes ve Whittington, 2005). Carter ve Greer (2013), Boal ve Hooijberg’in (2000) liderlik ayırımından hareketle, stratejik liderliği ‘örgütlere liderlik’ anlayışı ile ilgili paralel bir kavram olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin varlığını ve etkililiğini sürdürmeleri liderlerin çevresel gelişme ve değişimleri izleme, örgütün iç ve dış dinamiklerini dikkate alarak örgütsel amaçlara uygun düşecek stratejiler üretebilme davranışlarının niteliği ve düzeyi ile ilişkilidir. Bir diğer anlatımla, strateji ile liderlik kavramlarını birleştiren bir bakış açısı olarak değerlendirilebilecek stratejik liderlik üzerinde durulmalıdır.

Alanyazında stratejik liderliğin farklı yanlarını öne çıkaran tanımlara rastlanmaktadır (Carter ve Greer, 2013; Duursema, 2013). Rowe (2001), stratejik liderliği “*örgütün daha uzun süre canlılığını korumasını sağlayacak kararlara diğerlerinin [diğer üyelerin] de katkı sunmalarını sağlama becerisi*” olarak tanımlamaktadır. Ona göre, bu beceri günümüz liderleri için bir gerekliliktir. Liderler kendilerini öncelikle bir ‘stratejik lider’ olarak görmek ve aynı zamanda örgüt içerisindeki vizyoner liderleri de kucaklamak ve görüşlerini dikkate almak durumundadırlar. Thomson ve Strickland’e (2001) göre stratejik liderlik, pek çok liderlik rollerine birden sahip olma, doğru zaman ve koşullarda bu rollerinden uygun olanları yerine getirmeyi ifade etmektedir. Araştırmacılara göre, stratejik liderlik ayrı bir liderlik yaklaşımı değildir; her liderlik yaklaşımında olması gereken davranışları içermektedir. Dolayısıyla stratejik liderlik, bünyesinde diğer liderlik biçimlerini de içeren bir kavramdır. Pisapia, Reyes-Guerra ve Coukos-Semmel (2005) de stratejik liderliği yönetimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, politik liderlik, etik liderlik davranışlarının toplamı olarak tanımlamaktadır.



İlişkili bulunan sistemlerde meydana gelen değişimler, doğal olarak ilişki geliştirmiş oldukları diğer örgütlere de etki etmekte ve değişime zorlamaktadır. Bu değişim rüzgârı, diğer tüm örgütleri olduğu gibi açık bir sistem olarak eğitim örgütlerini de değişime ve uyum sağlamaya yöneltmektedir (Gümüseli, 2001). Stratejik bir lider olarak eğitim yöneticilerin; izleyenlerini değişimin gerekliliğine inandırması, paylaşılan bir örgüt kültürü yaratması, çalışanların eğitim ve gelişmelerine olanak ve destek sağlaması, örgüt içi iletişimi güçlendirmesi gerekmektedir (Altınkurt, 2007).

Alanyazında stratejik liderlik ile ilgili veri toplamada kullanılan farklı araçların yer aldığı görülmektedir (Altınkurt, 2007; Aydın, 2012; Emiroğlu, 2015; Lear, 2012; Onaç, 2013; Önder, 2014; Pisapia, 2009; Sert, 2015; Şişik, 2015; Turan, 2014; Ülker, 2009; Williams ve Johnson, 2013). Araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının daha çok yurtdışında işletme örgütleri için geliştirilmiş veya Türk eğitim örgütlerine uyarlanmış araçlar olması dikkati çekmektedir.

İşletme örgütleri düşünülerek geliştirilmiş veya Türk eğitim örgütlerine uyarlanmış ölçme araçlarının kullanıldığı araştırmalar (Emiroğlu, 2015; Duursema, 2013, Lear, 2013, Pisapia, 2009; Aydın, 2012; Önder, 2014; Şişik, 2015; Turan, 2014) olarak görülmektedir. Alanyazında sıklıkla yararlanılan ve Pisapia (2009) tarafından geliştirilen, Türkiye’de daha önce Ülker (2009) tarafından öğretmenler üzerinde kullanılan fakat orijinal ölçek üzerinde yapılan düzenlemeler neticesinde farklılaşan ve Türkiye’de okul müdürlerine yönelik olarak uyarlanması Aydın (2012) tarafından yapılan ve Önder (2014), Turan (2014), Öntürkler (2014), Şişik (2015) ve Çoban (2016) tarafından da kullanılan Stratejik Liderlik Ölçeğinin (SLÖ) güncel versiyonunda [*Strategic Leadership Questionnaire, SLQv4*] stratejik liderin dönüşümsel, etik, politik ve yönetsel eylemlerine yönelik 5’li Likert tipi derecelendirilmiş toplam 35 madde yer almaktadır. Aydın (2012) faktör analizi çalışmasında SLÖ’de toplam varyansın %57’sini açıklayan 4 faktörlü bir yapı elde etmiştir. Aydın (2012) uyarlama çalışmasında pilot uygulamada ölçek toplamı için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısını ($\alpha = .92$) şeklinde hesaplamıştır. Faktör yükleri .80 ile .43 arasında değişmektedir. Emiroğlu (2015) ve Lear (2012) yöneticilerin stratejik lider olmalarının önemine, stratejik lider yapan özelliklere ve stratejik liderin yapması gereken görevlere ilişkin maddelere yer vermişlerdir. Duursema (2013) tarafından geliştirilen ve dört boyut üzerinde [*Örgütsel yaratıcılık, İş geliştirme, Örgütsel etkililik ve Müşteri odaklılık*] temellendirilmiş 20 maddenin yer aldığı Stratejik liderlik Ölçeği ise hem örgütün iç yapısını (*İç Çevre*) ve hem de örgütlerin ilişki içerisinde oldukları çevreyi (*Dış Çevre*) dikkate alması yanında yenilik peşinde olma ve mevcut kaynakların kullanılmasını da bütüncül bir bakışla stratejik liderliğin esasları olarak nitelendirmesi ile iş örgütleri için piyasa odaklı bir ölçme aracı olarak nitelendirilebilir.

Eğitim örgütleri için geliştirilen ölçme araçları (Altınkurt, 2007; Williams ve Johnson, 2013, Onaç, 2013; Sert, 2015) incelendiğinde farklı amaçlara yönelik olarak kullanıldıkları görülmektedir. Altınkurt (2007) öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla geliştirdiği ankette okul, öğretmenler, okul müdürü ve okul müdürünün stratejik uygulamalarına yönelik toplam 58 maddeye yer vermektedir. Williams ve Johnson’un (2013) adapte ettikleri ve geliştirdikleri ölçme aracı da stratejik planlama odaklı olarak öğretmenlerin okullarındaki stratejik liderliğe ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bir veri toplama aracı olarak ön plana çıkmaktadır. Onaç (2013) de araştırmasında okul yöneticilerinin örgütsel yapıya ilişkin ve örgütsel yapıyı destekleyici stratejik liderlik uygulamaları olmak üzere



iki başlık altında toplam 37 maddenin yer aldığı altı boyutlu bir ölçme aracı geliştirmiştir. Bununla birlikte, araştırmasında ölçme aracının yapı geçerliğine, faktör yapısına, güvenilirlik katsayılarına ve madde analizlerine ilişkin bilgilere yer verilmemektedir. Sert (2015) ise İstanbul ilindeki özel eğitim kurumları genel müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin verileri yarı-yapılandırılmış görüşme formu yoluyla toplamıştır.

Alanyazındaki veri toplama araçları genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmacıların kendi araştırma problemlerine yanıt olacak biçimde ölçme aracı kullanmayı tercih ettikleri, Pisapia (2009) tarafından işletme örgütleri için geliştirilen Stratejik Liderlik Ölçeğinin Türkiye’deki eğitim örgütlerine uyarlanması yapıldığı ve birçok çalışmada bu uyarlanan ölçeğin kullanıldığı görülmüştür. Bununla birlikte, eğitim örgütlerinin kendine özgü yanlarını ve uygulamalarını dikkate alarak okullarda stratejik liderliğin ölçülmesinde işlevsel olarak kullanılabilir, geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış bir ölçme aracına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma ile “Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeği”nin (OMSLÖ) geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması amaçlanmıştır. Bu araştırma kapsamında geliştirilecek, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılacak ölçme aracının, Türk eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarına yönelik veri toplamada özgün bir ölçme aracı olarak alana kazandırılması öngörülmektedir.

YÖNTEM

Çalışma Grubu

Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeğinin geliştirilmesine ilişkin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları birbirinden bağımsız iki ayrı çalışma grubu üzerinde yürütülmüştür. İlk çalışma grubu Diyarbakır ilindeki ve farklı bölgelerde bulunan illerdeki (Aydın, Nevşehir, Kahramanmaraş, Konya, Bingöl ve Ankara) okullarda (ilkokul, ortaokul ve liseler) görevli 478 öğretmen oluşturmaktadır. İkinci çalışma grubunda da Diyarbakır ili sınırları içerisinde yer alan okullarda görev yapmakta olan 264 öğretmen yer almaktadır. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), güvenilirlik ve madde analizleri ilk çalışma grubu verileri üzerinden, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise ikinci çalışma grubundan elde edilen veriler üzerinden yapılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeğini (OMSLÖ) oluşturacak maddelerin hazırlanmasında uluslararası alanyazında ve Türkiye’de konuyla ilgili yapılmış çalışmalar incelenmiş, bu inceleme neticesinde alanyazında benzer bazı ölçme araçlarının (Altınkurt, 2007; Aydın, 2012; Baloğlu, Karadağ ve Karaman, 2008; Duursema, 2013; Ergen, 2011; Kılınçkaya, 2013; Pisapia, 2009; Pisapia vd., 2005; Şişik, 2015) var olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, kuramsal bilgilerden, var olan ölçeklerden ve alan uzmanlarının görüşlerinden yararlanılarak bir madde havuzu oluşturulmuştur. Duursema (2013) tarafından geliştirilen Stratejik Liderlik Ölçeği en fazla yararlanılan kaynak olarak belirtilebilir. Hazırlanan taslak ölçme aracı içerik geçerliği için Eğitim Yönetimi ve Denetim anabilim dalı öğretim üyesi üç uzmanın görüşlerine sunulmuş; uzmanlardan alınan geribildirimlere göre gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Üç madde çıkartılmış ve uzman önerilerinde yer alan üç madde eklenerek 28 maddelik denemelik ölçme formu düzenlenmiştir. Bu aşamadan sonra ölçek maddeleri iki Türk Dili okutmanı tarafından imla, yazım



ve anlaşılabilirlik değerlendirilmesi yapılmış ve ölçme aracına son şekli verilmiştir. Ölçek maddeleri “Hiç bir zaman (1)” ve “Her zaman (5)” aralığında puanlanmaktadır.

İşlem

Gerekli ön çalışmalar yapılarak uygulama için uygun ve hazır hale getirilen ölçme aracı 2013 – 2014 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili sınırları içerisinde ve Türkiye'nin farklı illerindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görevli öğretmenlere uygulanmıştır. Diyarbakır ili merkez ilçelerindeki okullarda uygulama araştırmacılarından biri tarafından yapılırken, Türkiye'nin farklı illerindeki [Aydın, Nevşehir, Kahramanmaraş, Konya, Bingöl ve Ankara] okullarda görev yapan öğretmenlere kargo ile yollanarak uygulanmış ve toplanmıştır. Uygulama yapılmadan önce araştırmacının amacıyla ilgili katılımcılara bilgi verilmiş, katılımcılarda gönüllülük esas alınmıştır.

Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS v20 programına girilerek istatistiksel işlemleri yapmaya hazır hale getirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek için önce veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testiyle kontrol edilmiştir. Verilerin faktör analizine uygun olduğunun belirlenmesi üzerine, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeği'nin yapı geçerliğini incelemek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi; faktörleştirme tekniği olarak da Temel Bileşenler Analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinde, faktörler arası korelasyonların yüksek olması ve faktörlerin birbiri ile ilişkili olarak bulunması nedeniyle, döndürme tekniklerinden eğik döndürme kullanılmıştır. Nunnally ve Bernstein (1994:501) eğik döndürme yapılabilmesi için .3'ten büyük olmasını bir ölçüt olarak belirtmektedir. Faktör analizi yapmanın ön koşullarından biri örneklemin yeterli sayıda olmasıdır. Örneklem yeterliği konusunda alanyazında farklı görüşler bulunmaktadır. Hatcher (1994) 100 kişilik bir örneklem için madde sayısının en az 5 olması gerektiğini ifade ederken; Bryman ve Cramer'e göre faktör analizinin uygulanması için örneklem büyüklüğü madde sayısının beş ya da on katı olmalıdır (Akt: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bu araştırmanın birinci çalışma grubunu oluşturan 478 katılımcı, faktör analizi için uygun bir örnekleme ulaşıldığını göstermektedir. Ölçeğin faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığı ise ikinci çalışma grubu üzerinde toplanan veri seti üzerinden LISREL 8.8 programı ile analiz edilmiştir.

BULGULAR

Eğitim örgütlerinin yönetimi düşünülerek geliştirilen Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeği'nin (OMSLÖ) faktör yapısını belirlemek amacıyla ilk olarak 478 öğretmenden elde edilen veri seti üzerinden puanlara Temel Bileşenler Analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı kabul edilebilir sınır olan .60'ın üzerinde, .96 olarak bulunmuştur. Bu değer, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu belirtmektedir. Barlett küresellik testi, verilerin normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek için kullanılabilen istatistiksel bir tekniktir. Bu analiz sonucunda elde edilen ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğini gösterir. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeği'ne ilişkin Barlett küresellik testi sonucu anlamlı bulunmuştur ($\chi^2=6932,035; p<0,01$). Temel bileşenler faktör analizi için Kaiser ölçütü .25 olarak benimsenmiş; varyansı açıklama oranının .30 ve üzerinde olması ölçütleri esas alınmıştır. Faktör analizinde 28



maddenin öz değeri 1 olacak şekilde Temel Bileşenler Analizi öncelikli olmak üzere eğik döndürme tekniklerinden Promax (4) kullanılmıştır. Promax eğik döndürme sonucunda, faktörler arası korelasyon yüksek olarak (,656) olarak bulunmuştur.

Geçerlik çalışmaları sonucunda ölçeğin iki faktörlü bir yapıya sahip olabileceği görülmüştür. AFA sonuçlarına göre, kuramsal olarak yer almaları gereken boyuttan farklı bir boyut altında olduğu görülen M25, M6, M7, M14, ,M18, M26, M27 ve M28 analizden çıkartılarak faktör analizi yinelenmiştir. Yinelenen AFA sonuçlarına göre, iki faktörlü yapı altında yüksek yük değerine sahip 20 maddeden oluşan bir yapı elde edilmiştir. Açıklanan toplam varyans oranı % 62,532 olarak bulunmuştur. Sonuçlar Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeği (OMSLÖ) Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Madde numarası	İş geliştirme	Muhatap-odaklılık	Faktör Ortak Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Test
M22. Maksimum verime ulaşmak için, sistematik biçimde çalışır.	,995		,786	,800
M13. Önemli bir görevin nasıl başarılacağını, ayrıntılı bir biçimde planlar.	,925		,689	,742
M24. Okul içerisinde yenilikçi uygulamalar konusunda ikna edicidir.	,829		,674	,760
M15. Mesleki gelişim ve proje çalışmalarını destekler.	,795		,634	,737
M8. Eğitimle ilgili yenilikleri takip eder.	,768		,600	,723
M23. Muhataplarını, okulun sunduğu hizmetler ve başarılar ile ilgili olarak bilgilendirir.	,746		,647	,766
M16. Deneyimlerinden dersler çıkararak, öğretime yönelik farklı uygulamalar geliştirir.	,714		,679	,784
M20. Belirlenen hedeflere ulaşmak için yeni uygulamalar geliştirir.	,678		,636	,765
M19. Ortaklaşa belirlenen amaçlara yönelik işlemlerin takibini yapar.	,637		,522	,686
M21. Diğer okulların başarılı çalışmalarını okulumuzda da	,633		,613	,755
M12. Çok yönlü düşünmeyi teşvik eder.	,602		,647	,773
M17. Yeni düşüncelerin denenmesine olanak sağlar.	,567	,302	,675	,794
M11. Diğer okullarla birlikte, eğitimle ilgili ortak etkinliklerde bulunmayı önemser.	,450	,350	,565	,722
M5. Muhataplarıyla iyi ilişkilerini korur.		,859	,676	,698
M9. Muhataplarının beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını önemser.		,829	,690	,722



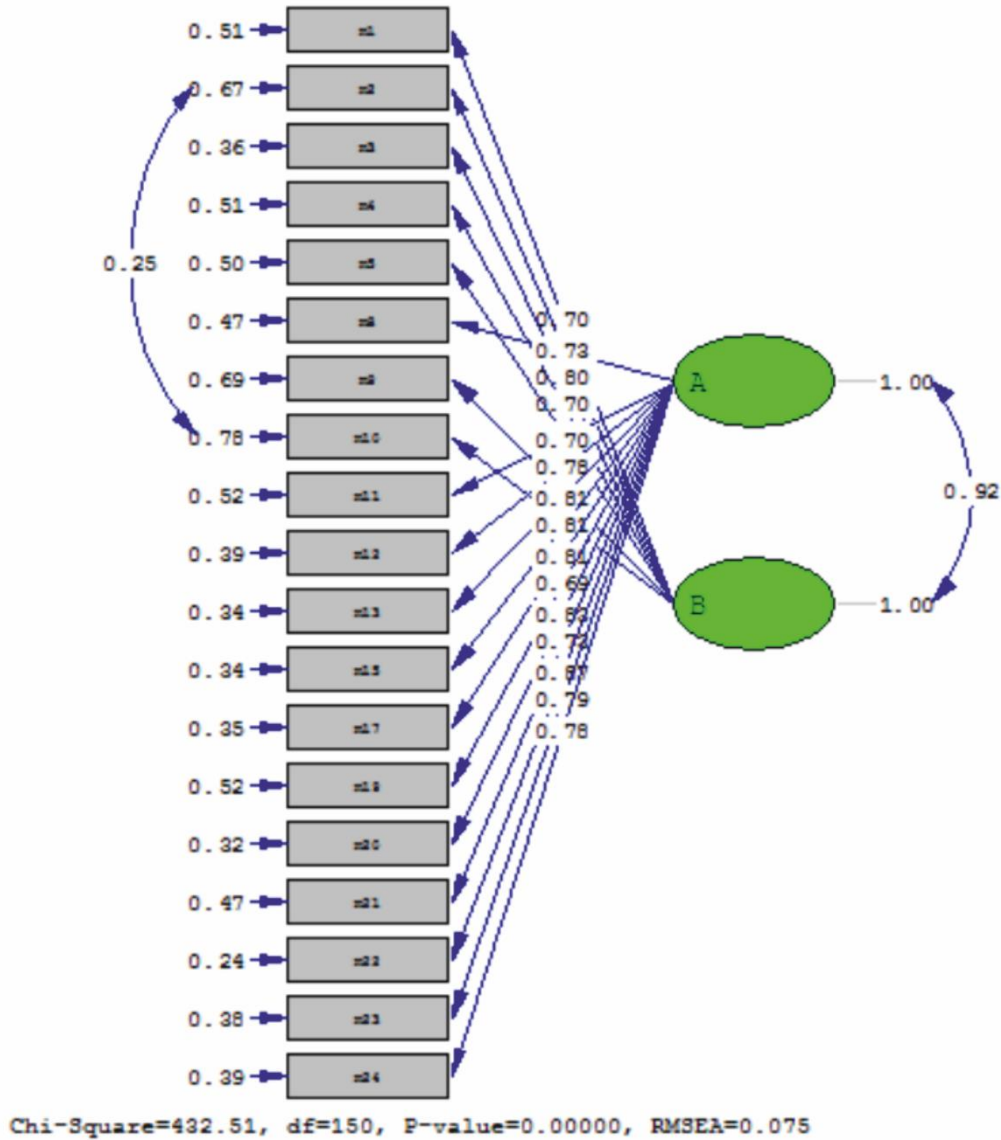
M2. Okulumuzu başarılı öğrencilere tanıtır.	,805	,592	,658
M10. Başarılı öğrencileri okulumuza çekmeye çalışır.	,685	,410	,529
M1. Muhataplarını dikkatli biçimde dinler.	,656	,567	,672
M4. Muhataplarının ihtiyaçlarını dikkate alır.	,638	,622	,725
M3. İleri görüşlü ve tedbirlidir.	,558	,632	,752
Cronbach Alpha	,953	,887	
Özdeğer Toplamı		14,132	
Açıklanan Toplam Varyans Oranı (%)		62,532	
Cronbach Alpha		,961	

OMSLÖ'nin faktör yapısı, düzeltilmiş madde-test korelasyonları ve iç tutarlık katsayısı ile ilgili bulgular incelendiğinde ölçeğin iki faktörlü bir yapı gösterdiği görülmektedir. Bu yapıda, ölçek maddelerinin toplam varyansın % 62,532'sini açıkladığı, maddelerin faktör yüklerinin .450 ile .995 arasında değiştiği görülmektedir. Madde-test istatistikleri sonucunda elde edilen düzeltilmiş madde-toplam test korelasyonlarının her bir madde için .30'dan büyük, oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin bütünü için ,961; *İş Geliştirme* alt boyutu için ,953 ve *Muhatap-odaklılık* alt boyutu için ise ,887 olarak bulunmuştur. Nunnally ve Bernstein'a (1994) göre, .70 güvenirlilik katsayısı değeri araştırmanın erken aşamaları için yeterli olmakla birlikte, temel araştırmalar için test puanlarının ,80 ve daha büyük güvenirlilik katsayısına sahip olması gereklidir; test skorlarına bağlı olarak önemli kararlar alınacağı zaman ise minimum katsayı değerinin ,90 ve üzeri olması önemlidir. Buna göre, bu araştırmada elde edilen güvenirlilik katsayısı, ölçeğin güvenilir olduğunun bir göstergesi kabul edilebilecek bir veridir.

Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeği (OMSLÖ) açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler 'İş geliştirme' ve 'Muhatap-odaklılık' olarak isimlendirilmiştir. Boyutların isimlendirilmesinde, kuramsal temeller esas alınmış ve yer alan maddelerin ortak özelliklerinden yola çıkılmıştır. On üç maddenin yer aldığı birinci boyut okulun geliştirilmesi, diğer okulları ve eğitimle ilgili yenilikleri izleme, diğer okullarla işbirliği geliştirme ve yeni uygulamaları desteklemeye odaklanmaktadır. 'Muhatap-odaklılık' boyutu okul müdürlerinin muhataplarına yönelik stratejilerini vurgulayan, başarılı öğrencileri muhatap alarak okula kazandırmaya odaklanan yedi maddeye yer vermektedir.

Açımlayıcı faktör analizinden (AFA) sonra, ikinci çalışma grubunda yer alan 264 öğretmenden elde edilen veriler üzerinden LISREL v8.8 programında Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA path diyagramı Şekil 1'de verilmiştir.





Şekil 1. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeği (OMSLÖ) DFA analizine ilişkin path diyagramı

Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği göstergeleri Tablo 2’de yer almaktadır. Alanyazında χ^2/S_d oranının 2 ile 5 arasında olması, GFI, AGFI, NNFI ve CFI değerlerinin “.90” ya da üzerinde olması, RMSEA, RMR ve SRMR göstergelerinde ise “.08” den küçük olması model-veri uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Bununla birlikte, AGFI değerinin .85 ile .90 aralığında olmasını da “*kabul edilebilir*” bulan kaynaklar da mevcuttur (Schermelleh, Engel ve Moosbrugger, 2003). Tablo 2 incelendiğinde uyum iyiliği indeksleri değerlerinin yüksek olduğu ve ölçeğin iki faktörlü yapısının doğrulandığı söylenebilir. Bununla birlikte, CFI, SRMR, RMR değerleri “iyi uyum” göstergesi olarak



bulunmuşken, χ^2/Sd , GFI, AGFI, NNFI ve RMSEA değerleri kabul edilebilir değer aralığında hesaplanmıştır.

Tablo 2

Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeği (OMSLÖ) Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucunda Elde Edilen Uyum İyiliği Göstergeleri

İndeks	Değer	Kabul edilebilir uyum	İyi uyum
χ^2	432.51		
Sd	150		
χ^2/Sd	2,88	$2 \leq - \leq 3$	$0 \leq - \leq 2$
Goodness of Fit Index (GFI)	0.93	$0.90 \leq - \leq 0.95$	$0.95 \leq - \leq 1.00$
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.91	$0.85 \leq - \leq 0.90$	$0.90 \leq - \leq 1.00$
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.97	$0.95 \leq - \leq 0.97$	$0.98 \leq - \leq 1.00$
Comparative Fit Index (CFI)	0.98	$0.95 \leq - \leq 0.97$	$0.97 \leq - \leq 1.00$
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.075	$0.05 \leq - \leq 0.08$	$0 \leq - \leq 0.05$
Root Mean Square Residual (RMR)	0.046	$0.05 \leq - \leq 0.10$	$0 \leq - \leq 0.05$
Standardized RMR	0.046	$0.05 \leq - \leq 0.10$	$0 \leq - \leq 0.05$

Kaynak: Schermelleh, Engel ve Moosbrugger (2003); Özabacı (2011)

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada “Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeğinin” geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının yapılması amaçlanmıştır. İlk uygulamada, birinci çalışma grubunda yer alan 478 öğretmenden elde edilen verilerle AFA yapılmıştır. AFA sonucunda farklı boyut altında yüksek faktör yüklerine sahip olduğu görülen maddeler analizden çıkartılarak faktör analizi tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda, iki faktörlü bir yapıya ulaşılmıştır. Faktör yükleri .450 ile .995 arasında değişmektedir. Madde 22, “Maksimum verime ulaşmak için, sistematik biçimde çalışır.”, en yüksek faktör yüküne sahipken, Madde 11, “Diğer okullarla birlikte, eğitimle ilgili ortak etkinliklerde bulunmayı önemser.”, en düşük faktör yüküne sahiptir. Faktörlerde yer alan maddeler toplam varyansın %62,532’ini açıklamaktadır. Bu uygulamada ölçeğin bütünü Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ,961 olarak hesaplanmıştır. AFA ile elde edilen faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmayacağına ilişkin olarak, ikinci çalışma grubunda yer alan 264 öğretmenden



elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen DFA sonucunda, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeğinin, uyum iyiliği değerlerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Bu araştırmada Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeğinin 20 madde ve iki faktörlü yapıdan oluşan formunun geçerliğine ve güvenilirliğine ilişkin kanıtlar elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, özellikle Türkiye'deki okullarda müdür olarak görev yapan yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarını belirlemeye dönük araştırmalarda kullanılacak, geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmiştir. Bu araştırmada geliştirilen ölçme aracının kullanılacağı araştırmalar ile farklı örneklem ve/veya çalışma grupları üzerinden elde edilecek verilerin değerlendirmesinin alanyazına katkı sunacağı düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2008). *21. yüzyılda liderlik kavramı ve iş dünyasına yansımaları*. Sunu metni. <http://www.kso.org.tr> internet adresinden 18 Mart 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Altınkurt, Y. (2010). Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (4), 1927 – 1968. <https://www.edam.com.tr/> internet adresinden 12 Haziran 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Altınkurt, Y. ve Bali, A. (2009). Stratejik planlama çalışmaları çerçevesinde Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının ve Milli Eğitim Müdürlüğünden hizmet alanların kuruma ilişkin görüşlerinin belirlenmesi (Kütahya İli). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 323-332. http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/25/323-332.pdf internet adresinden 20 Mayıs 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Stratejik yönetim ve stratejik liderlik. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar* içinde (s. 125 – 140), Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. K. (2012). *Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Karaman, H. (2008). Stratejik planlama tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 8 (2), 429 – 437. <https://www.edam.com.tr/> internet adresinden 10 Haziran 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 515 – 549. DOI: [10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)



- Carter, S. M. & Greer C. R. (2013). Strategic leadership: Values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20 (4), 375 – 393. DOI: 10.1177/1548051812471724
- Çetin, C. (2009). *Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Çoban, Ö. (2016). *Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çokluk, Ö.; Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamalı*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Duursema, H. (2013). *Strategic leadership: Moving beyond the leader-follower dyad*. Unpublished doctoral dissertation, Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands.
- Emiroğlu, Ç. (2015). *Perceptions of top managers related to strategic leadership: A research on private ports in Turkey* [Türkiye'deki özel limanların üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik algıları üzerine bir araştırma]. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eren, E. (1998). *Stratejik yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Ergen, T. (2011). *Stratejik liderlik ve takım çalışmasındaki rolü – Erzurum ili 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Etymonline (15 Ocak 2014). *Strategy, Online Etymology Dictionary*. <http://www.etymonline.com/index.php> internet adresinden 15 Ocak 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Gümüşeli, A. İ. (2006). Okul müdürleri için geliştirilen liderlik standartları ve bu standartlarla ilgili Türk eğitimcilerinin görüşleri. <http://www.agumuseli.com> internet adresinden 10 Mart 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D. & Hoskisson, R. E. (2001). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (8th ed.), Cincinnati, Ohio: Thomson/South Western.
- Johnson, G.; Scholes, K & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy*. Spain: Pearson Education Limited.
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403 – 412. <http://fbemoodle.emu.edu.tr/> internet adresinden 24 Mart 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*. Unpublished dissertation, University of South Africa.



- Nunnally, J. C, & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw-Hall Inc.
- Onaç, Ü. (2013). *MEB'e bağlı ortaöğretim kurumlarında TKY ve stratejik liderlik: İzmir ili Menderes ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Önder, H. C. (2014). *Üniversite yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin akademisyen algıları (AİBÜ örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Öntürkler, Y. (2014). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin araştırılması: Gölbaşı örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Özabacı, N. (2011). İlişki Niteliği Ölçeği'nin Türkçe Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36(162). <http://egitimvebilim.ted.org.tr/> internet adresinden 19 Mart 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Phipps, K. A. (2012). Spirituality and strategic leadership: The influence of spiritual beliefs on strategic decision making. *Journal of Business Ethics* 106, 177–189. DOI: 10.1007/s10551-011-0988-5
- Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. Charlotte, NC: IAP, Information Age Publishing.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., & Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5 (1), 41-67. <https://www.researchgate.net/> internet adresinden 18 Mart 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Rowe, W. G. (2001). Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94. <http://www.jstor.org/stable/4165712> internet adresinden 19 Mart 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., and Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive Goodness-Of-Fit. *Measures of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74. <http://www.dgps.de/fachgruppen/methoden/mpr-online/> internet adresinden 21 Şubat 2016 tarihinde edinilmiştir.
- Sert, Ş. (2015). *Stratejik liderlik - Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü stratejik liderlik uygulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Sosik, J. J.; Jung, D. I.; Berson, Y.; Dionne, S. D. & Jaussi, K. S. (2005). Making all the right connections: The Strategic Leadership of top executives in high-tech organizations. *Organizational Dynamics*. 34(1), 47-61. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.11.003
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik liderlik*. Yüksek lisans projesi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Şişik, Ş. K. (2015). *Öğretmen perspektifinden okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin çevresel belirsizlik algısının stratejik liderlik davranışı üzerindeki rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi yöneticileri üzerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ülker, M. (2009). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Williams, H., & Johnson, T. (2013). Strategic leadership in schools. *Education*,133(3), 350-355. <http://web3.apiu.edu/> internet adresinden 14 Mart 2014 tarihinde edinilmiştir.
- Yavaşgel, E. (2002). Çağdaş yönetimlerde stratejik liderlik vizyonunun ilk koşulu; gelecekle uyumlu olmak/değişimi yönetebilmek. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 15, 377 – 392. <http://www.journals.istanbul.edu.tr/iuifd/article/view/1019012811> internet adresinden 14 Mart 2014 tarihinde edinilmiştir.



Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Ölçeği (OMSLÖ)

Okul Müdürüm	Her zaman	Nadiren	Ara sıra	Çoğu zaman	Hiçbir zaman
M1. Maksimum verime ulaşmak için, sistematik biçimde çalışır.	()	()	()	()	()
M2. Önemli bir görevin nasıl başarılacağını, ayrıntılı bir biçimde planlar.	()	()	()	()	()
M3. Okul içerisinde yenilikçi uygulamalar konusunda ikna edicidir.	()	()	()	()	()
M4. Mesleki gelişim ve proje çalışmalarını destekler.	()	()	()	()	()
M5. Eğitimle ilgili yenilikleri takip eder.	()	()	()	()	()
M6. Muhataplarını, okulun sunduğu hizmetler ve başarılar ile ilgili olarak bilgilendirir.	()	()	()	()	()
M7. Deneyimlerinden dersler çıkararak, öğretime yönelik farklı uygulamalar geliştirir.	()	()	()	()	()
M8. Belirlenen hedeflere ulaşmak için yeni uygulamalar geliştirir.	()	()	()	()	()
M9. Ortaklaşa belirlenen amaçlara yönelik işlemlerin takibini yapar.	()	()	()	()	()
M10. Diğer okulların başarılı çalışmalarını okulumuzda da uygular.	()	()	()	()	()
M11. Çok yönlü düşünmeyi teşvik eder.	()	()	()	()	()
M12. Yeni düşüncelerin denenmesine olanak sağlar.	()	()	()	()	()
M13. Diğer okullarla birlikte, eğitimle ilgili ortak etkinliklerde bulunmayı önemser.	()	()	()	()	()
M14. Muhataplarıyla iyi ilişkilerini korur.	()	()	()	()	()
M15. Muhataplarının beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını önemser.	()	()	()	()	()
M16. Okulumuzu başarılı öğrencilere tanıtır.	()	()	()	()	()
M17. Başarılı öğrencileri okulumuza çekmeye çalışır.	()	()	()	()	()
M18. Muhataplarını dikkatli biçimde dinler.	()	()	()	()	()
M19. Muhataplarının ihtiyaçlarını dikkate alır.	()	()	()	()	()
M20. İleri görüşlü ve tedbirlidir.	()	()	()	()	()