



Hatice Ceylan KOCAOĞLU¹, Betül BALKAR²

STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARININ STRATEJİK LİDERLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ: ANAOKULLARINDA BİR ÇALIŞMA³

Özet

Bu araştırmanın amacı; anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ve okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinin ve anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile okullarındaki stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın örneklemini, Gaziantep ilinde görev yapan 318 anaokulu öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma verileri; stratejik liderlik ve okullardaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin ve okullarındaki stratejik planlama uygulamalarının yeterli düzeylerinin belirlenmesinde ortalama puanlar kullanılmıştır. Stratejik liderlik ile stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda; stratejik liderlik ile stratejik planlama uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve stratejik liderliğin, stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak; anaokullarındaki stratejik planlama sürecine öğretmenlerin katılımını sağlama amacıyla okul müdürlerinin; stratejik liderliklerinin parçası olarak takım çalışmasına ve sosyal ağ oluşturmaya daha fazla önem vermeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik liderlik, stratejik planlama, anaokulları

EXAMINING THE STRATEGIC PLANNING APPLICATIONS WITHIN THE CONTEXT OF STRATEGIC LEADERSHIP: A STUDY IN PRE-SCHOOLS

Abstract

The purpose of this study is to examine the opinions of pre-school teachers on strategic leadership characteristics of their school principals and strategic planning applications in their schools and the relationship between strategic leadership characteristics of pre-school principals and strategic planning

1 Anaokulu Öğretmeni, MEB, haticeceylan@msn.com

2 Yrd. Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü b.balkar@gmail.com

3 Bu çalışma, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Yrd. Doç. Dr. Betül Balkar'ın danışmanlığında yürütülen "Anaokullarındaki Stratejik Planlama Uygulamalarının Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Bağlamında İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

applications in their schools. The sample of the study consists of 318 pre-school teachers working in Gaziantep province. Data of the study were collected through scales related to the strategic leadership and strategic planning applications in schools. Competency level of strategic leadership characteristics of pre-school principals and competency level of strategic planning applications in their schools were determined by using mean scores. Pearson correlation analysis and linear regression analysis were performed to examine the relationships between strategic leadership characteristics and strategic planning applications. As a result of the study, it is found that there is a significant relationship between strategic leadership and strategic planning applications and strategic leadership is a significant predictor of strategic planning applications. Based on the findings of the study, it is suggested that school principals should give more importance to team work and social networking as part of their strategic leadership with the purpose of providing participation of teachers in strategic planning processes in pre-schools.

Keywords: Strategic leadership, strategic planning, pre-schools

GİRİŞ

Küresel alanda yaşanan köklü değişimler, okulları çok yönlü çevresel değişimlere ve dalgalanmalara maruz bırakmaktadır. Ekonomide yaşanan sorunlar, siyasi uzlaşmazlıklar ve kültürel değişimlerin etkisi, diğer örgütleri olduğu gibi okulları da etkilemektedir. (Erdoğan, 2004). Eğitimin hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi için ise, eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketinin başlaması gerekmektedir. Bunun için de eğitimin vizyon, misyon ve temel değerlerinin, yani stratejik planlamasının yapılması gerekmektedir (Cafoglu, 1996).

Stratejik planlama; kurumların büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacıyla yapılmaktadır (Kocatepe, 2010). Kurumların stratejik planlamayı yaşam felsefesi haline getirmelerinin; kurumda sistemli ve planlı hareket edilmesini, kişilere bağlı sistemden uzaklaşılmasını ve kaynak israfının önüne geçilerek etkili kullanılmasını sağlama gibi önemli faydaları vardır (Çetin, 2012). Stratejik planlama, bir organizasyonu dönüştürecek bir araç olarak da kullanılmaktadır. Böylece organizasyon, yapılarını yeniden şekillendirebilmekte ve çevresel değişime ve isteklere cevap verebilmektedir. Bu nedenle stratejik planların başarıyla uygulanması, vizyonu ve bağlılığı olan bir liderin varlığını gerektirmektedir (Mittenthal, 2002). Eğitim örgütleri, hem çevresel değişimler hem de örgütsel yetenekleri çerçevesinde stratejik planlarını hazırlamalıdır. Stratejik yönetimin örgütte başarıyla uygulanabilmesi için, örgüt liderinin stratejik düşünmenin önemine ve yararına inanması lazımdır. Lider desteği olmadan örgütte stratejik yönetimi uygulamak mümkün değildir (Aktan, 2003). Kurumun stratejilerinin uygulanabilmesi için, stratejisi olan liderlere ihtiyaç vardır. Kurum stratejilerinin uygulanabilmesi ve doğru planlamanın yapılabilmesi, doğru bir liderlik ile mümkün olmaktadır (Pasmore, 2014).

Işık ve Aypay (2004), Türk eğitim sisteminde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörler arasında; kavramsal kaynakların ve insan kaynaklarının yer aldığını belirtmiştir. Şahin ve Aslan (2008) da; yetersiz bilgi ve eğitimin ve gönüllülüğün olmayışının stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar olduğunu saptamıştır. Stratejik planlama sürecinin başarısızlığına neden olan faktörlere bakıldığında, bilgi ve farkındalık eksikliği ve yeterli yönlendirme ve desteğin olmayışının önde gelen engelleyici faktörler olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim sisteminin amacına uygun olarak bir şekilde yürütülebilmesi için, okul yöneticilerinin iyi bir stratejik plan hazırlayarak, bu planın uygulanmasını sağlamaları gerekmektedir. Ancak planların uygulanmasındaki en büyük sorunun; planları hazırlayıp uygulayan kişilerin

planlamaya karşı takındıkları olumsuz tutum olduğu ifade edilebilir. Bu nedenle inanılmadan hazırlanan planların uygulanması ve uygulanmalarından yüksek oranda verim alınması mümkün olmayacaktır (Kocatepe, 2010). Bu noktada planlama sürecinin başarısı açısından, okul yöneticilerinin liderliğine duyulan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Stratejik planlamanın hazırlık ve uygulama aşamalarında karşılaşılan ve yukarıda bahsedilen sorunların çözümü için; okul paydaşlarının planlama sürecindeki yetkilerinin artırılması, katılımlarının sağlanması, planlamada görevli olanlara hizmet içi eğitim verilmesi ve okullara planları için bütçe tahsis edilmesi önerilmektedir (Aslan & Küçüker, 2016). Bu önerilerin gerçekleşebilmesi; okul paydaşlarının tamamını stratejik planlama sürecine dâhil edebilen, kendisi dahil tüm personelinin bu süreç hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmasını sağlayabilen ve planlama konusunda kendisinin ve okulun tüm paydaşlarının inancını ve motivasyonunu yüksek tutabilen bir okul liderinin varlığına bağlıdır. Aynı zamanda stratejik planın hazırlanmasından uygulanmasına kadar her aşamada gerekli her türlü bilginin, maddi-manevi ihtiyaçların ve kaynakların temini için çevresiyle işbirliği içinde olabilen, yani iletişimi kuvvetli ve stratejik düşünme becerisine sahip olan eğitim liderlerinin olması, stratejik planlama sürecinin başarısını sağlayan en önemli etkenler arasında yer almaktadır. Bu nedenle stratejik liderlik, etkili strateji uygulamasını kolaylaştıran temel faktörler arasında ifade edilmektedir (Bossidy & Charan 2002; Freedman & Tregoe 2003; Thompson & Strickland 2003; Kaplan & Norton 2004; Pearce & Robinson 2007).

Eğitim kurumlarının merkezi yönetim sistemine bağlılığı ve çevresel değişim, okul liderlerinin geleceğe dönük ayrıntılı planlar yapmasını engellemektedir. Bu durum, bilim adamlarının ve politikacıların okullarda stratejik düşünme ve stratejik liderliğin önemini fark etmelerine sebep olmuştur (Dimmock & Walker, 2004). Stratejik liderlik, okullarda, bir vizyon oluşturmak ve bunun sonuçlarının etkisini artırmak için yeteneklerini kullananların gösterdiği bir liderliktir. Bir stratejik lider, okulda ve okul sistemi içerisinde bir değişim ajanı olarak görülmelidir (Baron & Henderson, 1995).

Stratejik lider olarak eğitim yöneticisinin; çalışanlarını değişimin gerekliliğine inandırması, paylaşılan bir örgüt kültürü yaratması, onların eğitim ve gelişmelerine olanak ve destek sağlaması ve örgüt içi iletişimi güçlendirmesi gerekmektedir (Altınkurt, 2007). Eğitim örgütleri, işlevleri açısından sürekli olarak kendini geliştirme zorunluluğu olan kurumlardır ve buldukları çevreye ve yaşanan gelişmelere uyum sağlayabilecek etkili stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Özden, 2008). Bu stratejilerin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanması ise, dönüştürme ve değiştirme yeteneklerine sahip örgüt liderlerinin sorumluluğudur (Aydın, 2012). Guillot (2003) da, stratejik liderin çevreye duyarlı ve çevreyi değiştirebilen biri olması gerektiğini ve stratejik çevrede lideri proaktif yapan vizyon oluşturabilme yeteneğinin, stratejik liderin önemli yeterlikleri arasında yer aldığı ifade etmiştir.

Conger ve Benjamin (1999), geleceğin liderlerinin stratejist olması gerektiğini belirtmiştir. Bir liderin stratejist olması, uzun dönemli planlamalar yapmasını ve örgütü için bir vizyon belirlemesini gerektirmektedir. Dolayısıyla liderin sahip olması gereken stratejist rolü, stratejik liderin stratejik planlama uygulamalarına sağlayacağı katkıyı göstermektedir. Sullivan ve Harper (1997)'a göre, stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütün aslını oluşturan yapıyı yönetmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik, sadece bugünü iyi yönetmeyi değil; derin ve kalıcı değişimi ve dönüşümü örgütte yerleşik hale getirmeyi de

amaçlamaktadır. Guillot (2003) ise, stratejik liderliği; karmaşık ve belirsiz bir stratejik ortamda zeki ve deneyimli bir üst düzey yöneticinin vizyon oluşturma ve önemli kararlar alma becerisi olarak açıklamaktadır. Guillot (2003)'a göre, stratejinin amacı; ulaşılması hedeflenen son noktalar, yol ve yöntemler arasında bağlantı kurmak iken; stratejik liderliğin amacı da bitiş noktalarını ortaya koymak, en etkili yolları seçmek ve yöntemleri uygulamaktır. Strateji bir plan olarak düşünüldüğünde stratejik liderlik, plan geliştirme ve uygulama amacıyla düşünmek ve karar vermektir.

Okul müdürü, okulun stratejik mimarı olup okulun geleceğinin ve yeni yapısının ne olacağı konusunda okul paydaşlarına liderlik etmektedir (Davies, 2011). Bu nedenlerden dolayı okullarda stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, stratejik düşünebilen ve stratejik liderlik davranışları sergileyebilen okul müdürlerinin olması şarttır (Aydın, 2012). Okul yöneticilerinin stratejik liderlik beceri ve davranışlarının yeterli düzeyde olmaması, stratejik planlama uygulamalarının başarısının önünde bir engel oluşturmaktadır. Bu nedenle okullardaki stratejik planlama uygulamalarının başarılı olabilmesi için, yöneticilerin stratejik liderlik sergilemeleri ve stratejik liderliğin stratejik planlama uygulamalarına nasıl katkıda bulunduğu anlaşılması gerekmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Problemleri

Bu araştırmanın amacı; devlet bağımsız anaokullarında görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ve okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinin ve okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile okullarındaki stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile okullarının stratejik planlama uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
 - 3.1. Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri okullarındaki stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Araştırmanın Önemi

Okulların stratejik planlama yapmalarının yasal açıdan zorunlu olduğu düşünüldüğünde, okullardaki stratejik planlama algısının ve mevcut stratejik planlama uygulamalarının araştırılması ve belirlenen aksaklıklara ilişkin çözüm önerilerinin geliştirilmesi bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Bu araştırma, okulların stratejik planlama uygulamalarını belirleme ve değerlendirme olanağı sunması bakımından önemlidir. Aynı zamanda okullarda stratejik planların amaca uygun ve işlevsel olarak hazırlanmasına da katkı sağlayabilecektir.

Okullarda stratejik planlamanın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi, şüphesiz stratejik düşünebilen ve stratejik liderlik davranışları sergileyebilen bir okul yöneticisinin varlığı ile mümkündür. Araştırma sonucunda elde edilen bulgularla, okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin stratejik planlama sürecinin etkililiği açısından sahip olduğu öneme dikkat

çekilmektedir. Araştırma sonucunda; okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin planlama sürecine katkısının görülmesiyle yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin geliştirilmesine de yardımcı olunabilecektir.

Stratejik planlama uygulamaları ve stratejik liderlik arasındaki ilişkinin açıklanması, okul yöneticilerine yaptıkları ve yapacakları çalışmalar hakkında ışık tutabilecek ve planlama sürecindeki eksikliklerini görmelerini sağlayabilecektir. Bu da eğitim kurumlarındaki planlama sürecinin daha etkili yapılmasını sağlayarak okulların etkililiğinin artırılmasına katkıda bulunabilecektir.

YÖNTEM

Araştırmada; anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin ve okullarındaki stratejik planlama uygulamalarının incelenmesi için betimsel tarama; okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ve stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni; Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerinde MEB'e bağlı devlet bağımsız anaokullarında görev yapan okul öncesi eğitimi öğretmenleridir. Evrende toplam 40 devlet bağımsız anaokulu bulunmaktadır ve bu okullarda toplam 422 okul öncesi eğitimi öğretmeni görev yapmaktadır. Araştırmanın evreninde yer alan 422 öğretmene araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı, araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Öğretmenlerden toplanan 422 ölçek arasından 104 ölçek, eksik ve hatalı doldurma nedeniyle araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme; Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerinde MEB'e bağlı devlet bağımsız anaokullarında görev yapan 318 okul öncesi eğitimi öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşılmak istendiğinden, örneklem belirlenmesinde herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır. Örnekleme yer alan öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. *Örnekleme ait demografik bilgiler*

Değişken		N	%
Cinsiyet	Kadın	300	94.3
	Erkek	18	5.7
Yaş	23-29	157	49.4
	30-36	120	37.7
	37 ve üzeri	41	12.9
Öğrenim Durumu	Ön lisans	76	23.9
	Lisans	225	70.8
	Yüksek Lisans	17	5.3
Mesleki Kıdem	0-5	145	45.6
	6-11	122	38.4
	12 ve üzeri	51	16

Okuldaki Çalışma Süresi	0-2	217	68.2
	3 ve üzeri	101	31.8
Okul Müdürüyle Çalışma Süresi	0-1	117	36.8
	1-2	129	40.6
	3 ve üzeri	72	22.6

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri, stratejik liderlik ve stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ölçeklerin uygulanması aracılığıyla toplanmıştır. Bunun için öncelikle stratejik liderlik ve stratejik planlama kavramlarıyla ilgili alanyazın taranarak, daha önce yapılan çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenmiştir. Bu şekilde araştırmanın amacına ve kapsamına hizmet edebilecek ölçeklerin olup olmadığı belirlenmiştir. Bu süreçler sonucunda; Pisapia (2009) tarafından geliştirilen ve Aydın (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan “Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ)” ve Memduhoğlu ve Uçar (2012a) tarafından geliştirilen “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği (OSPUDÖ)” kullanılmıştır.

Toplam 26 maddeden oluşan SLÖ, stratejik anlayışı gerçekleştiren; değişimi güçlendirmek (dönüşümsel uygulamalar) (7 madde), örgütsel istikrarı oluşturup korumak (yönetimsel uygulamalar) (5 madde), doğru eylemlere karar vermek (etik uygulamalar) (7 madde) ve eylem alanlarını genişletmek (politik uygulamalar) (7 madde) alt boyutlarının bileşiminden meydana gelmektedir (Pisapia, 2006; aktaran: Aydın, 2012). Ölçek 5’li Likert tipi bir ölçek olup, ölçek üzerindeki cevaplar; her zaman (5) ve hiç (1) aralığında değişmektedir. Bu çalışmada, SLÖ için güvenirlik katsayısı .92 olarak hesaplanmıştır.

OSPUDÖ, 22 maddeden ve “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” (5 madde), “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” (10 madde) ve “stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar” (7 madde) olmak üzere üç boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır (Memduhoğlu & Uçar, 2012a). 5’li Likert tipinde olan ölçek üzerindeki cevaplar; tamamen katılıyorum (5) ve hiç katılmıyorum (1) arasında değişmektedir. Bu çalışmada, OSPUDÖ için güvenirlik katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada verilerin çözümlenmesinde SPSS 20.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Veri analizinin başlangıcında toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayısı, sırasıyla çarpıklığın ve basıklığın standart hatasına bölündüğünde, ortaya çıkan değerler -1.96 ile +1.96 arasında kalıyorsa verilerin dağılımı normal kabul edilebilir (Can, 2014). Araştırmada veri setine ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayılarının -.46 ile .87 arasında olduğu belirlenmiştir. Veri setinin normal dağılımına ilişkin tüm değerler birlikte incelendiğinde, verilerin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde; okul müdürlerinin stratejik liderlik yeterliklerinin düzeylerinin ve okullarındaki stratejik planlama uygulamalarının düzeylerinin belirlenebilmesi için, aritmetik ortalama (\bar{X}) ve standart sapma (S) değerleri hesaplanmıştır. Okul müdürlerinin stratejik liderlik

özellikleri ile okullarda yapılan stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon katsayısı (r) ve stratejik liderliğin okullardaki stratejik planlama uygulamaları üzerindeki yordayıcı gücünü incelemek için ise, basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik yeterliklerinin ve okullarındaki stratejik planlama uygulamalarının düzeylerini belirleyebilmek için, standart bir aralık kriteri kullanılmıştır. Bu amaçla dereceleme ölçeğindeki aralıkların seçenek sayısına bölünmesi formülüne [(en yüksek puan - en düşük puan) : (seçenek sayısı) = (5-1) : (5) = 0,80] göre; aritmetik ortalama puan aralık katsayısı hesaplanmış ve bu katsayıya göre düzeylerin belirlenmesine ve yorumlanmasına yönelik Tablo 2 ve 3'teki gruplandırma oluşturulmuştur.

Tablo 2. *SLÖ'nün aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında kullanılan düzeyler*

Seçenekler	Yorumlama Kriterleri		
	Puanlama	Sınır Değerler	Değerlendirme Düzeyi
Her zaman	5	4.21-5.00	Çok Yüksek
Genellikle	4	3.41-4.20	Yüksek Fakat Geliştirilebilir
Ara Sıra	3	2.61-3.40	Orta
Nadiren	2	1.81-2.60	Düşük
Hiç	1	1.00-1.80	Yetersiz

Tablo 3. *OSPUDÖ'nün aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında kullanılan düzeyler*

Seçenekler	Yorumlama Kriterleri		
	Puanlama	Sınır Değerler	Değerlendirme Düzeyi
Tamamen Katılıyorum	5	4.21-5.00	Çok Yüksek
Çok Katılıyorum	4	3.41-4.20	Yüksek Fakat Geliştirilebilir
Biraz Katılıyorum	3	2.61-3.40	Orta
Pek Katılmıyorum	2	1.81-2.60	Düşük
Hiç Katılmıyorum	1	1.00-1.80	Yetersiz

BULGULAR

Birinci Araştırma Problemine İlişkin Bulgular: Anaokulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri

Anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, araştırmanın birinci problemini oluşturmaktaydı. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait ortalama puan ve standart sapma değerleri ve okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerindeki yeterlik düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

	\bar{X}	S	Yeterlik Düzeyi
Stratejik Liderlik Özellikleri	3.97	16.34	Yüksek fakat geliştirebilir
Dönüşümsel Uygulamalar Boyutu	4.01	5.41	Yüksek fakat geliştirebilir
Yönetimsel Uygulamalar Boyutu	3.99	3.04	Yüksek fakat geliştirebilir
Etik Uygulamalar Boyutu	4.22	5.01	Çok yüksek
Politik Uygulamalar Boyutu	3.64	5.66	Yüksek fakat geliştirebilir

Tablo 4’te görüldüğü gibi, anaokullarında görevli öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini değerlendirdiği SLÖ’den aldıkları puanların ortalaması $\bar{X}=3.97$ olmuştur. Bu puanın karşılık geldiği yeterlik düzeyi ise; “yüksek fakat geliştirilebilir” düzeyidir. Bu bulgu, anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini yüksek düzeyde sergilediklerini düşündüklerini, ancak geliştirilmesi gereken bazı özelliklerin de olduğunu göstermektedir. Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri, stratejik liderliğin boyutlarına göre incelendiğinde; okul müdürlerinin etik uygulamalar boyutu dışındaki boyutlarda da “yüksek fakat geliştirilebilir” yeterlik düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Anaokulu müdürleri, sadece “etik uygulamalar” boyutunda “çok yüksek” düzeyde yeterlik sergilemektedirler. Bu nedenle okul müdürlerinin stratejik liderliğin de önemli bir boyutu olan etik liderliği etkili bir şekilde sergiledikleri düşünülebilir. Her ne kadar diğer boyutlar ile aynı yeterlik düzeyine karşılık gelse de, “politik uygulamalar” boyutu en düşük ortalamaya sahip boyut olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, anaokulu müdürlerinin okula kaynak ve yardım sağlayabilmek için okul çevresiyle biraz daha fazla etkili iletişime geçmesi gerektiği yönünde değerlendirilebilir.

İkinci Araştırma Problemine İlişkin Bulgular: Anaokullarındaki Stratejik Planlama Uygulamaları

Anaokullarında görev yapan okul öncesi öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi, araştırmanın ikinci problemini oluşturmaktaydı. Araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait ortalama puan ve standart sapma değerleri ve okullarının stratejik planlama uygulamalarındaki yeterlik düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. *Anaokullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin bulgular*

	\bar{X}	S	Yeterlik Düzeyi
Stratejik Planlama Uygulamaları	3.06	14.62	Orta
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu Boyutu	3.56	4.80	Yüksek fakat geliştirebilir
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Boyutu	3.29	10.06	Orta
Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar Boyutu	2.36	7.27	Düşük

Tablo 5’te görüldüğü gibi, anaokullarında görevli öğretmenlerin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarını değerlendirdiği OSPUDÖ’den aldıkları puanların ortalaması $\bar{X}=3.06$ olmuştur. Bu puanın karşılık geldiği yeterlik düzeyi ise; “orta” düzeyidir. Bu bulgu, anaokullarında stratejik planlama uygulamalarını gerçekleştirmeye yeterince önem verilmediğini göstermektedir. Bir başka açıdan bakıldığında ise, okul müdürlerinin stratejik planlama süreci ile ilgili olarak öğretmenleri çok fazla bilgilendirmemelerinin de, öğretmenlerin bu şekilde değerlendirme yapmalarında etkili olabileceği söylenebilir. Anaokulu öğretmenleri, görev yaptıkları okulların “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” boyutunda ise, “yüksek fakat geliştirilebilir” düzeyde olduğunu düşünmektedirler.

Anaokulları “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” boyutunda, “orta düzeyde” yeterli görülmektedir. Bu boyutun kapsamı dikkate alındığında, anaokullarında stratejik planların hazırlanmasında ve uygulanmasında eksiklikler olduğu ve okul yönetiminin bu süreçlerin daha katılımcı bir yapıda gerçekleştirilmesine önem vermesi gerektiği yorumu yapılabilir.

Anaokulu öğretmenleri, “stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar” boyutunda ise, okullarını “düşük” düzeyde yeterli olarak değerlendirmişlerdir. Dolayısıyla anaokullarının bu sorunlarla baş etmedeki yeterliklerinin “düşük” düzeyde olduğu söylenebilir. Bu bulgu dikkate alındığında, anaokullarındaki stratejik planlama uygulamalarında çok fazla problem ile karşılaşıldığı anlaşılmaktadır.

Üçüncü Araştırma Problemine İlişkin Bulgular: Anaokulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Okullarındaki Stratejik Planlama Uygulamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile okullarındaki stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6. Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile okullarındaki stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyon analizi sonuçları

	Stratejik Liderlik Özellikleri	Stratejik Planlama Uygulamaları	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar
Stratejik Liderlik Özellikleri	r 1								
Stratejik Planlama Uygulamaları	p .00	1							
Dönüşümsel Uygulamalar	r .93	.59	1						
Yönetimsel Uygulamalar	p .00	.00		1					
Etik Uygulamalar	r .70	.42	.54		1				
Politik Uygulamalar	p .00	.00	.00	.00		1			
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	r .87	.50	.85	.47	.56		1		
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	p .00	.00	.00	.00	.00	.00		1	
Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar	r .85	.53	.69	.55	.64	.51	.87		1
	p .00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	
	r .68	.81	.70	.40	.64	.51			
	p .00	.00	.00	.00	.00	.00			
	r .64	.87	.65	.41	.56	.51	.87		
	p .00	.00	.00	.00	.00	.00	.00		
	r -.11	.28	-.17	.03	-.20	.01	-.23	-.21	1
	p .05	.00	.00	.64	.00	.86	.00	.00	

Tablo 6 incelendiğinde, anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile okullarındaki stratejik planlama uygulamaları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r = .61$, $p < .01$) olduğu görülmektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine sahip olmalarının, okullarındaki stratejik planlama uygulamalarının daha etkili ve verimli olmasına hizmet ettiğini gösterebilir.

Stratejik liderlik ile stratejik planlama uygulamalarının alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; stratejik liderlik ile kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r = .68$, $p < .01$); stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r = .64$, $p < .01$) ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar arasında negatif yönde ve düşük düzeyde ($r = -.11$, $p = .05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgular, okul müdürünün stratejik liderlik özelliklerini sergilemesi durumunda; okulunda stratejik planlamaya uygun bir yapı elde edebileceği ve planlama sürecinin başarılı bir şekilde sonlanabileceği şeklinde yorumlanabilir. Okul müdürünün stratejik liderlik özelliklerine sahip olmamasının ise, okullarda stratejik planlamada karşılaşılan sorunları artırabileceği söylenebilir.

Anaokullarındaki stratejik planlama uygulamalarıyla stratejik liderliğin alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında; stratejik planlama uygulamaları ile dönüşümsel uygulamalar arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r = .59, p < .01$); yönetimsel uygulamalar arasında pozitif yönde ve ortaya yakın düzeyde ($r = .42, p < .01$); etik uygulamalar arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r = .50, p < .01$) ve politik uygulamalar arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ($r = .53, p < .01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak okul müdürleri tarafından stratejik liderliğin farklı alanlarındaki uygulamaların kullanılmasının, stratejik planlama uygulamalarının başarıya ulaşmasına yardımcı olabileceği söylenebilir.

Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarını yordayıcılığına ilişkin yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 7’ de gösterilmiştir.

Tablo 7. *Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları*

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	10.93	4.16		2.63	.01
Stratejik Liderlik	.55	.04	.61	13.71	.00

$R = .61; R^2 = .37; F(1, 316) = 187.89, p = .00$

Tablo 7 incelendiğinde, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($R = .61; R^2 = .37, p < .01$) görülmektedir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri, stratejik planlama uygulamalarının %37’sini ($R^2 = .37$) açıklamaktadır.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ve okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri incelenmiştir. Stratejik liderlik ve stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişki incelenerek, stratejik liderliğin stratejik planlama sürecindeki rolü ortaya konmuştur.

Anaokulu öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürleri stratejik liderlik özelliklerini yüksek, ancak geliştirebilecek düzeyde sergilemektedirler. Stratejik liderliğin boyutlarına bakıldığında da, etik uygulamalar boyutundaki özelliklerin çok yüksek düzeyde; dönüşümsel, yönetimsel ve politik uygulamalar boyutlarındaki özelliklerin ise, yüksek fakat geliştirebilir düzeyde sergilendiği ortaya çıkmıştır. Bu bulgular, anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini sergilediğini, ancak bu özelliklerin etkin kullanımına ve bu özellikleri okul süreçlerinde kullanarak çalışanlarına yansıtmaya daha fazla önem verebilecekleri göstermektedir. Bu çalışmada kullanılan stratejik liderlik ölçeğini kullanan Aydın (2012) ve Kılınçkaya (2013)’nın yaptığı çalışmalarda da, stratejik liderlik özelliklerinin eğitim yöneticileri tarafından sergilenme düzeyine ilişkin yakın sonuçlar elde edilmiştir. Kılınçkaya (2013), il milli eğitim müdürlerinin sırasıyla en çok yönetimsel ve etik uygulamalar boyutlarındaki stratejik liderlik özelliklerini; en az ise, politik ve dönüşümsel uygulamalar boyutlarındaki stratejik liderlik özelliklerini sergilediklerini belirlemiştir.

Bu araştırmada anaokulu müdürlerinin en yeterli düzeyde kullandıkları stratejik liderlik boyutunun etik liderlik olduğu saptanmıştır. Bu bulguya benzer Şekilde Uğurluoğlu (2009), stratejik liderlik özellikleri arasında yöneticilerin en çok kullandığı özelliklerin etik liderliğe ait olduğunu belirlemiştir. Aydın (2012) da araştırmasında, hem kamu hem de özel ilköğretim okulu müdürlerinin en sık kullandığı liderlik stiline etik liderlik olduğu tespit etmiştir. Bu bulgular, kurum yöneticilerinin yönetim sürecinde en fazla önem verdikleri faktörün; kurumlarının ahlaki değerlere ve etik ilkelere uygun Şekilde işleyişinin sağlanması olduğu düşünülebilir. Ayrıca çalışanlarına bu yöndeki isteklerini hissettirerek onlardan da etik kurallara uymalarını istedikleri anlaşılabilir.

Araştırmada anaokulu müdürlerinin etik liderlik dışında diğer stratejik liderlik özelliklerini sergileme yeterlikleri aynı düzeye karşılık gelse de, ortalama puanlara bakıldığında en az yeterlikte sergiledikleri stratejik liderlik özelliğinin, politik liderlik olduğu belirlenmiştir. Aydın (2012)'in çalışmasında da, hem kamu hem de özel ilköğretim okulu müdürlerinin en az kullandığı liderliğin politik liderlik olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, okul müdürlerinin okullarındaki akademik ve yönetimsel süreçlerin etkililiğini artırmada çevresel destek ve kaynak sağlamaya daha fazla önem verebileceklerini işaret etmektedir. Okul müdürlerinin sosyal ağlarını geliştirmeye yönelik faaliyetler, stratejik liderlik kapsamında politik liderlik özelliklerini güçlendirme açısından önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Erdoğdu, Umurkan ve Kuru (2013), etik liderlik ve kurum imajı arasında bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Politik liderliğin kurum imajı oluşturma fonksiyonu dikkate alındığında, etik liderlik ve politik liderliğin birbirini destekleyecek Şekilde kullanılabileceği düşünülebilir. Bu araştırmada okul müdürlerinin en yüksek yeterliği etik liderlik boyutunda sergilediklerinin belirlenmesi, politik liderlik özelliklerini geliştirmede önemli bir avantaja sahip olduklarını da göstermektedir.

Araştırmaya katılan anaokulu ğretmenlerinin görüşlerine göre; anaokullarındaki stratejik planlama uygulamaları orta düzeyde yeterlidir. Anaokulları; kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu boyutunda yüksek ancak geliştirilebilir, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde orta ve stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunların çözümü açısından da düşük düzeyde yeterli görülmektedir. Altınkurt (2010) ve Ekici (2015)'nin çalışmalarında da okullarda stratejik planlamaya ilişkin tutumların çok yüksek olmasa da genel olarak olumlu olduğu belirlenmiştir. Benzer Şekilde Al-Zboon ve Hasan (2012) tarafından yapılan araştırmada da stratejik planlamanın okullarda orta düzeyde gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Memduhoğlu ve Uçar (2012b)'in bu araştırmada kullanılan stratejik planlama ölçeğini kullanarak yaptıkları çalışmalarında, ortalama puan değerleri biraz daha yüksek olsa da, stratejik planlama uygulamalarının orta düzeyde algılandığı belirlenmiştir. Bu bulgulara benzer olarak Şahin ve Aslan (2008)'in çalışmasında; stratejik planlamanın önemine inanıldığı, ancak bilgi yetersizliği ve karşılaşılan birtakım sorunlar nedeniyle okullarda stratejik planlama uygulamalarının başarılı bir Şekilde yapılamadığı ve stratejik planlamanın MEB tarafından istenilen ve yapılması gereken bir görev olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarını çok yeterli algılamamalarında, öğretmenlerin bu konuda yeterince bilgilendirilmemeleri ve bu sürece aktif bir Şekilde dahil edilmemeleri de etkili olabilir. Demirkaya (2007), ğretmenlerin bilgi yetersizliğinden dolayı stratejik planlamaya ilişkin olumsuz yargılara sahip olduklarını ve bu yüzden stratejik planlamaya gerekli desteği veremediklerini tespit etmiştir. Bu nedenle okullarda stratejik

planlamanın etkili ve doğru bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak kadar, bu sürecin öğretmenler tarafından da doğru algılanmasını ve böylece öğretmenlerden gerekli desteğin ve kabulün alınmasını sağlamanın da büyük önem taşıdığı söylenebilir. Şener (2009)'in araştırmasında stratejik planlama hakkında eğitim alan öğretmenlerin ve yöneticilerin eğitim almayanlara göre, stratejik planlama sürecine daha fazla katıldıkları görülmüştür. Çetin (2012) ise çalışmasında, öğretmenlerin stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları için, stratejik planlamaya karşı olumsuz yönde tutum sergilediklerini ve bu yüzden stratejik planlamaya olan inançlarının düşük seviyede olduğunu saptamıştır.

Araştırmada anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile okullarındaki stratejik planlama uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu durum, okullardaki stratejik planlama uygulamalarının etkili ve başarılı olabilmesi açısından, okul müdürlerinin sergileyeceği stratejik liderliğin önemini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarının yordayıcısı olduğu da saptanmıştır. Bu bulgular, okul müdürleri stratejik liderlik özellikleri sergiledikçe, okullarındaki stratejik planlama uygulamalarının daha etkili bir şekilde gerçekleşeceğini göstermektedir. Benzer şekilde Elma (2010), stratejik planların etkin stratejik liderler olmadan uygulamaya geçirilemeyeceğini ifade etmiştir. Ülker (2009) ise, bir liderin; stratejiye önem vermesi ve eğitim örgütünün geleceğe yönelik hedefini belirledikten sonra, stratejik lider olarak amaca dönük stratejisini oluşturması gerektiğini belirtmiştir. Stratejik liderin, kurumun vizyonunu ortak vizyona dönüştüreceğini ve bunun ardından stratejik planı eyleme geçirebileceğini ifade etmiştir. Jooste ve Fourie (2009), stratejik liderliğin stratejilerin uygulanmasını sağlayan en önemli faktör olduğunu tespit etmiştir. Williams (2009), stratejik planlama uygulamalarında liderlik sorumluluğuna sahip kişilerin bu konuyla ilgili görevlere aktif olarak katıldıkları görülmüştür. Araştırmada stratejik planlama liderliğinin kurumların varlıklarını sürdürebilmesi ve büyümesi için önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar da, stratejik liderliğin stratejik planlama açısından sahip olduğu katkı sağlayıcı rolü doğrulamaktadır.

Stratejik lider, okuluna vizyon oluşturabilen ve uzun dönemli planlama yapabilen kişidir. Stratejik liderin bu özellikleri, aynı zamanda stratejik planlama sürecini kolaylaştırıcı etkiye sahiptir. Nitekim Dökmeci (2010), vizyon eksikliğinin stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar arasında yer aldığını tespit etmiştir. Arimavicius ve Dzeka (2008), okul yöneticilerinin güncel konulara baktıklarını ve uzun dönemli planlama için yeteri kadar zaman ayırmadıklarını belirlemiştir. Bu nedenle stratejik liderin okuldaki varlığı, stratejik planlama sürecinde karşılaşılan bu sorunların önüne geçilmesini sağlayabilecektir. Yasin (2006), başarılı liderlerin başarısız liderlerden daha fazla liderlik stratejisi kullandığını saptamıştır. Ngo (2010), stratejik değişiklik yapabilen liderlerin kurumlarının değişim, gelişim ve başarısında çok önemli bir etkiye sahip olduğu belirlemiştir. Lear (2012) ise, stratejik liderliğin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Stratejik planlamanın okullarda yapılmasının amacı da; değişimi yönetirken kurumsal gelişimi sağlamaktır. Bu nedenle stratejik liderin sahip olduğu özellikler, stratejik planlamanın amaçlarına hizmet etmektedir.

Stratejik liderlik ile stratejik planlama arasındaki ilişkiye farklı bir açıdan da bakılabilir. Her ne kadar bu araştırmada stratejik liderliğin stratejik planlama açısından sahip olduğu rol incelense de, stratejik planlama süreci de stratejik liderlik becerilerinin geliştirilmesinde bir araç olarak düşünülebilir. Nitekim Kılınçkaya (2013) da, stratejik planlamanın yöneticilerin ihtiyaç

duyduğu liderlik becerilerini ve yaratıcı bakış açısını kazanmaları için uygun bir zemin oluşturacağını belirtmiştir. Stratejik planlama ve stratejik düşünme, stratejik liderliği biçimlendirmektedir. Stratejik liderlik ve stratejik planlama, değişimin yoğun olduğu ortamlarda lider tarafından stratejilerin uygulanması anlamına gelmektedir (Stringham, 2012).

Araştırmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, okullardaki stratejik planlama süreçlerinden arzu edilen çıktılar elde edilebilmesinde, okul müdürlerinin stratejik liderler olmalarının önemli bir katma değer sağlayacağı ifade edilebilir. Stratejik planlamanın geleceğe dönük yapısı dikkate alındığında, gelecek odaklı bir lider profiline, bir başka deyişle stratejik lidere duyulan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarında stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için, kurum çalışanlarının planlama sürecine sahip çıkması gerekmektedir (Çetin, 2012). Okulların durum analizi yapmasını ve geleceğini planlamasını içeren stratejik planlama süreci, tam ve etkin bir şekilde kullanıldığında okulların performans ve elde edeceği çıktılar bakımından gelecekte iyi bir yerde olmaları sağlanabilmektedir. Stratejik liderler ise, stratejik planlama uygulamalarının düşünce sistemini oluşturmaktadırlar. Okul müdürünün stratejik lider olması durumunda, stratejik planlama süreci daha doğru bir düşünce çerçevesi doğrultusunda yönetileceği için, planlama ile istenilen sonuçlar daha kolay bir şekilde elde edilebilecektir. Stratejik planlamanın sadece kâğıt üzerinde kalan bir çalışma olmaması, değişimi yöneten ve geleceği şekillendiren bir kavramsal çerçeveye sahip stratejik liderler ile mümkün olabilir.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak; anaokulu müdürlerinin, stratejik planlama sürecinde öğretmenlerin desteğini kazanabilmek adına, stratejik liderliğin politik uygulamaları kapsamında yer alan ödüllendirme uygulamalarından daha fazla yararlanmaları önerilmektedir. Okul müdürlerinin stratejik planlama sürecinde nasıl stratejik liderlik sergileyebilecekleri konusunda, okul müdürlerine stratejik planlama uygulamalarında yer alan öğretmenlerin de katıldığı etkileşimli eğitimler verilmelidir. Stratejik planların planlama sürecinde yer paydaşların bilgi yetersizliği sonucunda başarısız olmaması için, stratejik planlama ile ilgili olarak okul paydaşlarına eğitim verilmeli ve gerekirse planlama konusunda rehberlik ve danışmanlık hizmeti satın alınmalıdır. Okul müdürleri, okul ve okul çevresi ile iletişim ve etkileşim içinde olmaya daha fazla önem vererek sosyal ağlarını genişletmelidirler. Stratejik planlama uygulamaları; öğretmen, veli ve öğrenci gibi tüm okul paydaşlarının katılımıyla gerçekleştirilmelidir. Stratejik liderliğin de gerektirdiği davranışlardan olan takım ruhu ile çalışma anlayışına, stratejik planlama uygulamalarında yer verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. (2003). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem.
- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Altinkurt, Y. (2010). Milli eğitim müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(4), 1927-1968.
- Al-Zboon, M.S., & Hasan, M.S. (2012). Strategic school planning in Jordan. *Education*, 132(4), 809-825.

- Arimavičiūtė, M., & Požeckienė, D. (2013). Strateginis planavimas Anykščių rajono bendrojo lavinimo mokyklose (Strategic planning at Anykščiai district secondary schools). *Viešoji Politika ir Administravimas (Public policy and administration)*, 12(2), 292–311.
- Arslan, G., & Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 839-856.
- 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, Ankara.
- Baron, B., G., & Henderson, M.V. (1995). Strategic leadership: A theoretical and operational definition. *Journal of Instructional Psychology*, 22(2), 178-181.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. London: Random House.
- Cafoğlu, Z. (1996). Değişen eğitim sistemindeki değişmezlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 3(7), 39-46.
- Can, A. (2014). *Normallik testleri*. <http://readgur.com/doc/52163/normallik-testleri-verileri-y%C3%BCzde-ve-frekanslarla-betimle...> (Erişim Tarihi: 20.05.2016)
- Conger, J. A., & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Çetin, H. (2012). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Davies, B. (2011). *Leading the strategically focused school*. London: SAGE Publications.
- Demirkaya, D. (2007). *İlköğretim okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Dimmock, C., & Walker, A. (2004). A new approach to strategic leadership: Learning centredness, connectivity and cultural context in school design. *School Leadership & Management*, 24 (1), 39-56.
- Dökmeci, Y. (2010). *İlköğretim okullarında stratejik planlama (Uşak ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Ekici, R. (2015). *İlkokullardaki stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Elma, R. (2010). *Kamu yönetiminde kurumsal dönüşüm ve stratejik liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi (2. Baskı)*. Ankara: Pegem A.
- Erdoğan, M.Y., Umurkan, F., & Kuru, T. (2013). Okul yöneticilerinin etik liderlik rolleri ile kurum imajı arasındaki ilişkiler. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 37-54.

- Freedman, M., & Tregoe, B.B. (2003). *The art and discipline of strategic leadership*. New York: Mc Graw-Hill.
- Guillot, W.M. (2003). Strategic leadership: Defining the challenge. *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67-75.
- Işık, H., & Aybay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3), 51-68.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Turning intangible assets into tangible results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*. Doctoral Dissertation, University of South Africa, Pretoria.
- Memduhoğlu, H. B., & Uçar, İ. H. (2012a). Okullarda stratejik planlama algısı ölçeği ile stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 545-574.
- Memduhoğlu, H. B., & Uçar, İ. H. (2012b). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 234-256.
- Mittenthal, R.A. (2002). *Ten keys to successful strategic planning for nonprofit and foundation leaders*. Briefing Paper. http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf (Erişim Tarihi: 16.06.2016)
- Ngo, K. L. T. (2010). *Promoting high quality education at small private universities: leadership challenges and strategies*. Doctoral Dissertation, Alliant International University, San Diego.
- Özden, Y. (2008). *Eğitimde yeni değerler, eğitimde dönüşüm* (7. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Pasmore, W. (2014). *Developing a leadership strategy a critical ingredient for organizational success*. Center for Creative Leadership, White Paper. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/LeadershipStrategy.pdf> (Erişim Tarihi: 16.06.2016)
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2007). *Formulation, implementation and control of competitive strategy* (9th edition). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.

- Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. Charlotte, North Carolina: Iap.
- Stringham, S. (2012). *Strategic leadership and strategic management: leading and managing change on the edge of chaos*. Bloomington: iUniverse.
- Sullivan, G.R., & Harper, M.V. (1997). *Umut bir yöntem olamaz*. (Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli). İstanbul: Boyner Holding.
- Şahin, S., & Aslan, N. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir çalışma (Gaziantep ili örneği). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.
- Şener, T. (2009). *Eğitimde stratejik planlama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Thompson, A.A., & Strickland, A.J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*. (13th edition). New York: Mc Graw-Hill.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ülker, M. (2009). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Williams T.S. (2009). *Strategic planning leadership in illinois community colleges: Who is leading the process?* Doctoral Dissertation, National- Louis University, Chicago.
- Yasin, M. Z. (2006). *The use of strategic leadership actions by deans in Malaysian and American public universities*. Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton.

EXTENDED ABSTRACT

When it is considered that strategic planning is a legal obligation for schools, the examination of the strategic planning perception in schools and the current strategic planning applications in addition to developing solution suggestions for the troubles determined emerge as a necessity. Successful implementation of strategic planning in schools is no doubt possible with the existence of a school administrator who can think strategically and can display strategic leadership behaviors. The purpose of this study was to examine the opinions of teachers working at independent state pre-school institutions about the strategic leadership characteristics of school principals and strategic planning applications in their schools as well as to examine the relationship between the strategic leadership characteristics of school principals and the strategic planning applications in their schools.

Descriptive survey model was used in the study to examine the strategic leadership characteristics of the principals of pre-schools and the strategic planning applications in their schools; whereas relational screening model was used to examine the relationship between the

strategic leadership characteristics of principals and strategic planning applications. The sample of the study consisted of 318 pre-school teachers working at state independent pre-schools of MoNE (Ministry of National Education) at the Şahinbey and Şehitkamil center districts of the city of Gaziantep. “Strategic Leadership Scale” (SLS) developed by Pisapia (2009) and adopted into Turkish by Aydın (2012) in addition to “Strategic Planning Application Assessment Scale in Schools” developed by Memduhoğlu and Uçar (2012a) were used for data acquisition purposes in the study.

Pearson correlation analysis was used to examine the relationship between the strategic leadership characteristics of school principals and the strategic leadership applications applied in schools, whereas simple linear regression analysis was applied for examining the predictive power of strategic leadership on the strategic leadership applications in schools. Average scores were used in the study in order to determine the strategic leadership competencies of school principals and the levels of strategic planning applications in schools.

According to the opinions of pre-school teachers, school principals display their strategic leadership characteristics only at a level that can be further developed. When the dimensions of strategic leadership were examined, it was observed that characteristics at the dimension of ethical applications was at a very high level; whereas characteristics for transformational, administrative and political applications dimensions were high but at levels that could still be developed further. These findings indicate that pre-school principals display their strategic leadership characteristics, but that they can give more importance to the effective use of these characteristics and to reflecting these characteristics on the school employees by using them for school processes.

According to the opinions of the pre-school teachers who participated in the study; strategic planning applications in their pre-schools are sufficient at a moderate level. Pre-schools are considered to be highly sufficient with regard to the accordance of the corporate structure with strategic planning but that it can be developed, whereas they are considered to be sufficient at a moderate level with regard to the solving of the problems faced during the strategic plan preparation and application processes and at a low level with regard to the solving of the problems faced during the strategic planning application process.

It was determined that there is a statistically significant relationship between the strategic leadership characteristics of pre-school principals and the strategic planning applications in their schools. This puts forth the importance of the strategic leadership that will be displayed by the school principals so that the strategic planning applications in schools are effective and successful. In addition, it has also been determined that the strategic leadership of pre-school principals is a predictor of strategic planning applications in schools. These findings indicate that strategic planning applications can be carried out more effectively in schools as school principals display more strategic leadership characteristics.

It can be expressed when the results of the study were examined in general that significant added value can be implemented for acquiring the desired results from the strategic planning processes in schools if the school principals are strategic leaders. When the future oriented structure of strategic planning is considered, the need for a leader profile focused on the future, in other words the need for a strategic leader becomes apparent.

Based on the results of the study; it is suggested that awarding applications which are within the scope of the political applications of strategic leadership should be used more by pre-school principals in order to gain the support of teachers more during the strategic planning process. Interactive educations should be given to school principals on how they can display their strategic leadership characteristics during the strategic planning process in the accompaniment of teachers who take part in strategic planning applications. School principals should give more importance to interacting with the school and the school environment thereby expanding their social networks.