



INESJOURNAL

ULUSLARARASI EĞİTİM BİLİMLERİ DERGİSİ
THE JOURNAL OF INTERNATIONAL EDUCATION SCIENCE

Yıl: 4, Sayı: 11, Haziran 2017, s. 16-37

Münevver ÇETİN¹, Tuba AKPOLAT²

ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE YÖNETİCİLERİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Özet

Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarını araştırdığımız bu çalışmada, hem nicel hem nitel verileri içeren araştırma modeli tercih edilmiştir. Çalışmamızın örneklemini İstanbul İli Eyüp İlçesinde görev yapan 261 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Yine araştırmamızın nitel boyutunun çalışma grubunu görüşmeye gönüllü 12 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel verilerimiz SPSS programı ile analiz edilmiştir. Nitel verilerimiz içerik analizi ile çözümlenmiştir. Çalışmamızın sonucunda öğretmenlerin en yüksek algı puanlarının, stratejik liderliğin etik uygulamalar boyutunda olduğunu ve bununla birlikte en düşük algı puanlarının dönüşümsel uygulamalar boyutunda olduğu görülmüştür. Cinsiyet, yaş ve kıdem değişkenlerine göre stratejik liderliğin hiç bir boyutunda anlamlı farklılığın olmadığı, bunun yanı sıra yasal uygulamalar boyutunda branş değişkenine göre sınıf ve branş öğretmenleri arasında, branş öğretmenleri lehine anlamlı farklılığın olduğu görülmektedir.

Çalışmamızın nitel boyutunda verilerimiz dört temaya ayrılmış ve bu temalar altında içerik analizi yapılmıştır. Buna göre strateji belirleme, stratejileri uygulama, okul kültürü ve etik ile insan kaynaklarının etkili kullanımı temaları stratejik liderlik ölçeği alt boyutları çerçevesinde tartışılmıştır.

Anahtar kelimeler: Stratejik Liderlik, Stratejik Liderlik Uygulamaları, Öğretmenler

STRATEGIC LEADERSHIP FEATURES OF PRINCIPALS ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTIONS

Abstract

In our study where we investigated strategic leadership practices of school principals according to teachers' perceptions, survey research model including both qualitative and quantitative data was preferred. Sampling of our study consists of 261 classroom teachers and branch teachers assigned in Eyüp Province of City of Istanbul. The working group of qualitative dimension of our study consists of 12 teachers who volunteered. Our quantitative data was analysed with SPSS software. the qualitative data was analysed with content analysis. As a result of our study, it was seen that the highest perception scores of the teachers were in terms of ethical practices under strategic leadership and the lowest ones were in terms of transformational practices. It is seen shown that there is no significant difference in any

¹ Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, mcetin@marmara.edu.tr

² Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, tuba.sagir@hotmail.com

dimensions of strategic leadership in terms of the variables of gender, seniority and age, additionally there is a significant difference in accordance with the variable of branch in terms of administrative practices.

In the qualitative dimension of our study, our data was divided into four themes and content analysis was carried out under these themes. In this sense, the themes of strategy formulation, applying strategies, school culture and effective practice of ethics and human resources were discussed within the framework of sub-dimensions of strategic leadership scale.

Keywords: Strategic Leadership, Strategic Leadership Practices, Teachers

GİRİŞ

Okul liderliği bağlamı, sadece Kanada, Amerika ve Birleşik Krallık gibi batı ülkelerinde değil aynı zamanda Yeni Zelanda, Malezya, Çin, Singapur ve Hong Kong gibi Asya-Pasifik bölgelerinde de okulların yeniden yapılanması ve devam eden eğitim reformlarının yansımalarının görüldüğü 1980'lerin sonlarından beri, hızla değişmeye başlamıştır (Lieberman, 1998; Cheng & Townsend, 2000). Ülkemizde, kamu yönetiminin iyileştirilmesine yönelik kabul edilmiş olan Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu merkezine stratejik planlamayı alarak kamu kaynaklarını verimli şekilde kullanmayı amaçlamıştır (Kılınçkaya, 2013). 21. yüzyılda artan küreselleşme ve yeni teknolojilerin hızlı gelişimi nedeniyle yönetim alanında da önemli değişiklikler olacağı düşünülmektedir. Aslında bu değişikliklerin örgütlerin uygulamak ve rekabet etmek zorunda oldukları kapsamda, önemli belirsizlik ve kaos üreteceği beklenmektedir. Bu bağlamda, örgütler ve çevrelerindeki hızlı değişim ve belirsizlik ile başa çıkabilmeye yardım etmek için yeni stratejiler uygulama ve tasarlama konusunda, örgütlerin üst kısımlarında, belirli liderlik stilleri dikte edilmektedir. Etkili stratejik liderler belirsiz koşullar altında çalışmak zorundadır. Bu nedenle, onlar değişken olan çevrelerini bir fırsat olarak görmelidirler. Bu bağlamda, fırsatları belirleme ve onlardan yararlanmaya izin veren girişimci zihinler ile çalışmalıdırlar (McGrath & MacMillan, 2000).

Liderlik; dönüşümcü, öğrenme merkezli, etik, sürdürülebilir, dağıtımçı, hizmetkâr gibi birçok kategori içerisinde tanımlanabilmektedir. Stratejik liderlik sık sık yönetim, askeri ve yükseköğretimde alan yazında görülse de herkes tarafından kabul gören genel bir tanımlanamamıştır (Chaffee, 1991; Morrill, 2002; Peterson, 1997). Stratejik liderlik tanımlaması, diğer liderlik kategorilerinin dışında değil, aksine herhangi bir liderlik uygulamasını gerektiğinde kullanabilme anahtar boyutuna göre şekillenmektedir (Davies & Davies, 2006). Başka bir ifade ile stratejik liderlik, tüm liderlik stillerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını kapsayan eylemler ve davranışlar üzerine inşa edilmiştir. Hızlı değişen dünyada, okullarda stratejik liderlik, gelecek eğilimleri tahmin ve onları planlama konularına, bununla birlikte planların değişikliklere karşı esnek olması gerekliliği konusuna dikkat çekerek sürekli iyileştirme sürecini sağlayarak okul liderlerini yönlendirmektedir.

Globalleşen dünyada, her örgütte olduğu gibi açık bir sistem olan eğitim örgütlerinde de geleceği tahmin edebilmek ve kesin olarak görebilmek güçleşmektedir. Örgüt içerisinde karşılaşılan problemlere her zaman aynı bakış açısıyla yaklaşım, aynı çözümlerin işe yaramasını beklemek, hem örgütün gelişmesini engellemekte hem de lideri başarısızlığa sürüklemektedir. Örgüt çalışanlarını etkileyebilmek ve örgütü geliştirebilmek için kullanılan sınırlı liderlik özelliklerinin yanında, artan rekabet ve belirsizlik içinde olumlu değişiklikler yaratabilmek için doğrusal düşünmenin aksine aktif düşünerek örgüt içinde oluşan problemlere uygun çözüm yolu

bulabilen, esnek olan ve değişimle başa çıkabilecek vizyona ve stratejilere sahip olan örgütün sürekliliğini sağlayabilen stratejik liderlere ihtiyaç vardır.

Değişimlerin anlık olduğu yeni küresel dünya düzeninde, diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de gelişimlere uyum sağlayabilecek etkili stratejiler geliştirmelidirler (Besler, 2004). Bu değişim sürecinde liderlerin rolü tamamen değişmekte ve stratejik liderliği gerekli kılmaktadır. Stratejik liderlik, okullarda bir vizyon yaratmak ve sonuçların etkisini artırmak için yeteneklerini kullanan bireylerin gösterdiği bir liderlik şeklidir. Bir stratejik lider, okulda ve sistem içinde bir değişim ajanı olarak görev yapar (Baron& Henderson, 1995).

Okullarda ve öğretmenlerin günlük çalışma rutinlerinde, olası çözüm kombinasyonlarını barındıran her gün çok sayıda farklı durum mevcuttur. Çalışanların karşı karşıya kaldığı ikilemler, her geçen gün çok daha karmaşık olmakta ve yönetimi sorunlu hale getirmektedir. Okul örgütlerinin yönetimi de çok daha az mekanik olmakta; neden- sonuç bağlantılarını tahmin etmek çok zor ya da imkânsız hale gelmektedir. Kısacası, çevremizdeki her şey gibi okul örgütleri de daha çok karmaşık, belirsiz ve hatta öncekinden daha kaotik bir hale dönüşmüştür (Kangaslahti, 2012). Bununla birlikte düzensizlik olmadan düzen, kararsızlık olmadan istikrar elde etmek mümkün değildir. Bunun anlamı karşı karşıya kaldığımız ikilemler ya da değer çiftleri görünüşte birbiriyle çatışma halinde görünseler de modern yönetim süreci içinde yöneticiler bu ikilemi anlamaya çalışmalıdırlar (Kangaslahti, 2012). Bu bağlamda öğretmenlerin algılarına dayanarak, okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarının araştırıldığı bu çalışma çağımızın artan belirsizliğinde okul yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarını ortaya koymada ve bu konuda farkındalık yaratmada oldukça önemli bir rol oynayacaktır.

YÖNTEM

Bu araştırmada verilerin toplanmasında nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Bu bağlamda araştırmada yöntem çeşitlenmesinden yararlanılmıştır. Yöntem çeşitlenmesi, aynı araştırma sorusunun birden fazla araştırma yöntemi ve tekniğinin birlikte kullanılarak cevaplanmasıdır. Yöntem çeşitlenmesi, yöntem içi ve yöntemler arası olmak üzere iki biçimde sınıflandırılmaktadır (Denzin, 1998; Akt. Tümöklü, 2001). Bu araştırmada yöntemler arası çeşitlenme kapsamında karma desen kullanılmıştır. Karma desen araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin her ikisi kullanılır. Bu doğrultuda araştırmanın verileri eş zamanlı olarak ortaokul öğretmenlerinden toplanmıştır.

Örneklem

Bu çalışmada nicel veriler için seçilen örnekleme, 2016-2017 eğitim öğretim yılı İstanbul İli Eyüp İlçesinde kamu okullarında görevli 261 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmaktadır. Nitel veriler için ise nicel verilerin toplandığı okullarda, gönüllü olarak görüşmeye katılan 12 öğretmen çalışma grubunu oluşturmaktadır. Tablo 1’de nicel verilerin topladığı örneklemin demografik bilgileri verilmiştir.

Tablo 1. Örneklemdeki Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler

		(N)	(%)
Cinsiyet	Kadın	165	63.2
	Erkek	96	36.8
Yaş	20-30	95	36.4
	31-40	113	43.3
	41 ve üzeri	53	20.3
Kıdem	1-5 yıl	57	21.8
	6-10	77	29.5
	11-15 yıl	53	20.3
	16-20 yıl	33	12.6
	21-25 yıl	41	15.7
Branş	Sınıf	135	51.7
	Branş	126	48.3
		(N)	(%)
Cinsiyet	Kadın	165	63.2
	Erkek	96	36.8
Yaş	20-30	95	36.4
	31-40	113	43.3
	41 ve üzeri	53	20.3
Kıdem	1-5 yıl	57	21.8
	6-10	77	29.5
	11-15 yıl	53	20.3
	16-20 yıl	33	12.6
	21-25 yıl	41	15.7
Branş	Sınıf	135	51.7
	Branş	126	48.3

Araştırmaya toplam 261 öğretmen katılmıştır. Söz konusu öğretmenlerin 165'i (% 63.2) kadın ve 96'sı (% 36.8) erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 95'i (% 36.4) 20-30 yaş aralığında, 113'ü (% 43.3) 31-40 yaş aralığında, 53'ü (% 20.3) 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Öğretmenlerden 57'si (%21.8) 1-5 yıl kıdeme sahip, 77'si, (%29.5) 6-10 yıl kıdeme sahip, 53'ü (% 20.3) 11-15 yıl kıdeme sahip, 33'ü (%12.6) 16-20 yıl kıdeme sahip, 41'i (%15.7) 21 ve üzeri yıl kıdeme sahiptir. Yine öğretmenlerden 135'i (% 51.7) sınıf ve 126'sı (% 48.3) branş öğretmenidir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kişisel bilgi formu ile Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından geliştirilen ve Aydın (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan "Stratejik Liderlik Ölçeği (SLQ)" veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Aydın (2012), Stratejik Liderlik Ölçeğini yapmış olduğu faktör analizi sonucunda, 4 faktörlü bir yapıda olduğunu belirtmiştir. Bu dört faktör tarafından açıklanan toplam varyans yaklaşık olarak %57'dir. Birinci faktör varyansın %42'sini (özdeğer: 14.89), ikinci faktör yaklaşık %8'ini (özdeğer: 2.71), üçüncü faktör yaklaşık %4'ünü (özdeğer: 1.41), dördüncü faktör yaklaşık %3'ünü (özdeğer: 1.20) açıklamaktadır.

Birinci faktör dönüşümsel uygulamalar boyutuna yöneliktir ve 7 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri .80 ile .62 arasında değişmektedir. İkinci faktör yönetsel uygulamalar boyutuna yöneliktir ve 5 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri .61 ile .43 arasında değişmektedir. Üçüncü faktör etik uygulamalar boyutuna yöneliktir ve 7 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri .78 ile .64 arasında değişmektedir. Dördüncü faktör politik uygulamalar boyutuna yöneliktir ve 7 maddeden oluşmaktadır. Faktör yük değerleri .78 ile .59 arasında değişmektedir.

Alt boyutların analizinde ve ortaya çıkan ortalama değerleri yorumlamak ve karşılaştırmak için standart bir aralık kriteri belirlenmiş ve beşli likert ölçeklerinin karşılaştırılmasında, dereceleme ölçeğindeki aralıkların seçenek sayısına bölünmesi formülüne göre (en yüksek puan-en düşük puan)/(seçenek sayısı)= (5-1)/5=.80 olarak hesaplanan aritmetik ortalama puan aralık katsayısı elde edilmiş ve bu katsayıya göre Tablo 2’de gösterilen gruplandırma yapılmıştır (Aydın, 2012).

Tablo 2. Ölçeklerdeki Seçeneklere Verilen Yanıtların Yordanması

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 2 incelendiğinde, ortalama puan aralığı 4.21-5.00, “çok yüksek düzey stratejik liderliği”, 3.41- 4.20 ortalama puan aralığı “yüksek fakat geliştirilebilir stratejik liderliği”, 2.61-3.40 ortalama puan aralığı “orta düzey stratejik liderliği”, 1.81-2.60 ortalama puan aralığı “düşük düzey stratejik liderliği”, 1.00-1.80 ortalama puan aralığı “yetersiz düzey stratejik liderliği” tanımlamaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği için yapılan Cronbach alfa iç tutarlılık katsayılarını Aydın (2013), 1. faktör için (dönüşümsel $\alpha = .87$), 2. faktör için (yönetsel $\alpha = .70$), 3. faktör için (etik $\alpha = .87$), 4. faktör için (politik $\alpha = .76$) ve ölçek toplamı için ($\alpha = .92$) şeklinde bulmuştur. Bu çalışmada toplanan verilerle, ölçeğin alt boyutları ve toplamında iç tutarlılığına bakıldığında; Cronbach alfa değerinin 1. faktör için (dönüşümsel $\alpha = .94$), 2. faktör için (yönetsel $\alpha = .72$), 3. faktör için (etik $\alpha = .92$), 4. faktör için (politik $\alpha = .83$) ve ölçek toplamı için ($\alpha = .94$) Hesaplanan güvenilirlik değerlerinin .70 ve yukarısında olması güvenilirlik için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2010). Nitel veriler, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır.

Verilerin Analizi

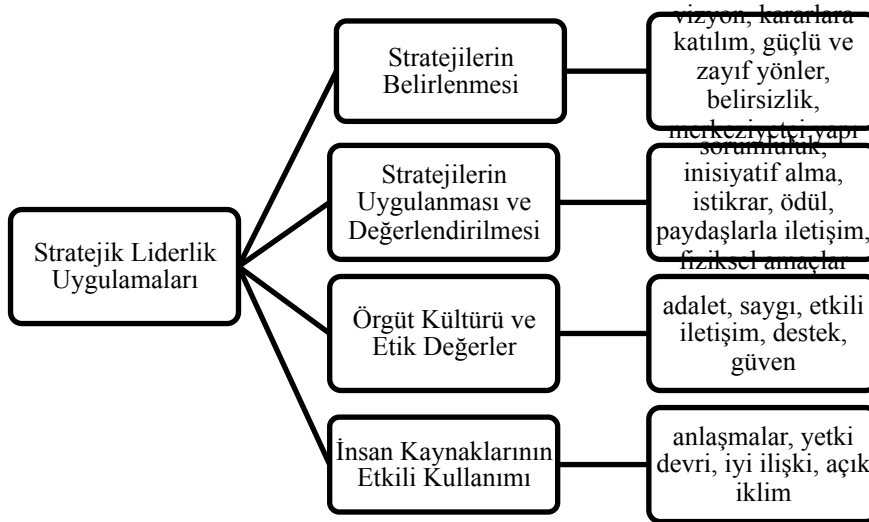
Ölçek yardımıyla toplanan veriler, SPSS programıyla analiz edilmiştir. Yapılacak testlere karar verebilmek için veri setine normallik testi yapılmış, her bir faktör için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ait basıklık ve çarpıklık değerleri dönüşümsel uygulamalar boyutu için sırasıyla -.348, -.931; yönetsel uygulamalar boyutu için sırasıyla -.214, .289; etik uygulamalar boyutu için sırasıyla -.678, -.428; politik uygulamalar boyutu için sırasıyla -.057, -.359; ölçek toplamı için sırasıyla -.210, -.610 şeklindedir. Tabachnick ve Fidell (2007), veri setinin normal dağılım sergilediğinin göstergesi olarak

basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ile 1 arasında olması gerektiğini söylemektedir. Yukarıda görüldüğü gibi ölçek alt boyutları ve ölçek toplamı için basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile 1 arasındadır. Bu sonuçtan yola çıkarak veri setinin normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Veri setinin normal dağılması sonucundan, analiz için parametrik testler yapılmıştır.

Ölçeğin alt boyutlarına ait maddelere öğretmenlerin verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Stratejik liderliğin alt boyutlarına ilişkin cinsiyet, kıdem, yaş ve branş değişkenlerine göre anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü MANOVA yapılmıştır. MANOVA yapılmadan önce Box's M testi ile varyans-kovaryans matrislerin homojenliği tespit edilmiştir. Box's M testi sonucu istatistiksel olarak anlamsız olduğunda, varyans-kovaryans homojenliğinin sağlandığını göstermektedir (Tabachnick & Fidell, 2007). Bu çalışmada yapılan tüm MANOVA testlerinde bu varsayım sağlanmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan nitel verilere içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi ile toplanan veriler, derinlemesine analiz edilebilmekte ve örtük anlamlar ortaya çıkarılarak, önceden belirgin olmayan temalar ortaya çıkabilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2005). Verilerin çözümlenmesinde, öncelikle ses kayıtları metne dönüştürülmüş, daha sonra verilen yanıtlar sınıflandırılmıştır. Araştırma verileri sunulurken, katılımcılara verilen kodlar kullanılmıştır. Katılımcılar görüşme sırasına göre kodlanmıştır. Örneğin; üçüncü sırada görüşülen katılımcı K3 şeklinde kodlanmıştır. Araştırma verileri alt amaçlara göre sınıflandırılmış ve katılımcıların görüşlerini içeren doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Betimsel analizde (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 224), görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara da yer verilmektedir. Araştırma verilerinin analizinde öncelikle öğretmenlerin açık uçlu sorulara verdikleri yanıtlar, kelimesi kelimesine bilgisayar ortamına aktarılmış ve her bir sorunun altında ham veri biçiminde yapılandırılmıştır. Son olarak, cevaplar içeriklerine göre anlamlı gruplar haline getirilerek frekanslarıyla birlikte tablolarda gösterilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler, öğretmenlerin mesleki gelişim algıları, yöneticilerin mesleki gelişim farkındalığı algıları, işlem, dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarında analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan temalar, alt temalar ve kodlar Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1. Tema ve Alt Temalar



BULGULAR

Nicel Bulgular

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik ölçeğinin dönüşümsel uygulamalarına yönelik algı puanlarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Uygulamalar Düzeyine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Dönüşümsel Uygulamalar	X	Standart Sapma
Okul Müdürümüz;		
... fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	3.38	1.28
... bizi lider olmaya özendirir.	2.97	1.36
... okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	3.49	1.25
... politika oluşturur.	2.92	1.23
... okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	3.26	1.21
... fırsatları görmemize yardım eder.	3.22	1.21
... ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	3.38	1.27
Dönüşümsel Uygulamalar Ortalama Puan	3.27	1.09

Tablo 3 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümsel uygulamalar şeklinde gösterdikleri stratejik liderlik uygulamalarında en çok katıldıkları maddenin “okul müdürümüz ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır” (X=3.38) olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin en az katıldıkları maddenin “okul müdürümüz politika oluşturur” (X=2.92) olduğu görülmektedir. Dönüşümsel uygulamalar ortalama puanına bakıldığında (X= 3.27), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin orta düzeyde dönüşümsel uygulamalar yaptıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik ölçeğinin yönetsel uygulamalarına yönelik algı puanlarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Yönetsel Uygulamalar Düzeyine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Yönetsel Uygulamalar	X	Standart Sapma
Okul Müdürümüz;		
... sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	3.42	1.15
... işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	3.88	.97
... kuralları ve politikaları işletir.	3.95	.98
... verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	4.00	.917
... müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	3.72	1.25
Yönetsel Uygulamalar Ortalama Puan	3.79	.622

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin yönetsel uygulamalar şeklinde gösterdikleri stratejik liderlik uygulamalarında en çok katıldıkları maddenin “okul müdürümüz verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar” (X=4.00) olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin en az katıldıkları maddenin “okul müdürümüz sonuçlardan bizi sorumlu tutar” (X=3.42) olduğu görülmektedir. Yönetsel uygulamalar ortalama puanına

bakıldığında ($X=3.79$) yüksek fakat geliştirilebilir düzeyde yönetsel uygulamalar yaptıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik ölçeğinin etik uygulamalarına yönelik algı puanlarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Etik Uygulamalar Düzeyine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Etik Uygulamalar	X	Standart Sapma
Okul Müdürümüz;		
... bize karşı dürüştür..	3.75	1.12
... doğru olanı” yapmamız için bizi teşvik eder.	3.76	1.14
... görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	3.48	1.25
... çalışanların özel hayatına saygı duyar..	3.97	1.15
... ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	3.66	1.16
... okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar	3.61	1.30
... tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	3.66	1.19
Etik Uygulamalar Ortalama Puan	3.70	.99

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin etik uygulamalar şeklinde gösterdikleri stratejik liderlik uygulamalarında en çok katıldıkları maddenin “okul müdürümüz çalışanların özel hayatlarına saygı duyar” ($X=3.97$) olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin en az katıldıkları maddenin “okul müdürümüz görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır” ($X=3.48$) olduğu görülmektedir. Etik uygulamalar ortalama puanına bakıldığında ($X= 3.70$) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yüksek fakat geliştirilebilir düzeyde etik uygulamalar sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik ölçeğinin politik uygulamalarına yönelik algı puanlarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Politik Uygulamalar Düzeyine İlişkin Algı Puanlarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Politik Uygulamalar	X	Standart Sapma
Okul Müdürümüz;		
... nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	3.64	1.18
... okul dışındaki kurumlarla ortaklık geliştirir.	3.43	1.12
... kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	2.43	1.33
... yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	3.13	1.28
... yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül verir.	2.03	1.21
...yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	3.39	1.20
... güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	3.68	1.13
Politik Uygulamalar Ortalama Puan	3.11	.085

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin politik uygulamalar şeklinde gösterdikleri stratejik liderlik uygulamalarında en çok katıldıkları maddenin “okul müdürümüz güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür” ($X=3.68$) olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin en az katıldıkları maddenin “okul müdürümüz yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül verir” ($X=2.03$) olduğu görülmektedir. Politik

uygulamalar ortalama puanına bakıldığında ($X= 3.11$) öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin orta düzeyde etik uygulamalar yaptıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik ölçeğinin alt boyutlarına yönelik algı puanlarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Stratejik Liderlik Uygulamaları Toplam ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Değişken	N	X	Standart Sapma
Dönüşümsel Uygulamalar	261	3.28	.85
Yönetimsel Uygulamalar	261	3.79	.99
Etik Uygulamalar	261	3.70	.62
Politik Uygulamalar	261	3.11	1.09
Stratejik Liderlik Toplam	261	3.47	.69

Tablo 7 incelendiğinde öğretmenlerin algılarına göre stratejik liderlik ölçeği alt boyutlarında okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları incelendiğinde; öğretmenlerin, okul müdürlerinin yönetimsel uygulamalar boyutunda gösterdikleri stratejik liderlik uygulamalarına en yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir ($X=3.79$). Öğretmenlerin en düşük düzeyde katıldıkları stratejik liderlik alt boyutunun ise politik uygulamalar olduğu ($X=3.11$) olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin Tek Yönlü MANOVA analizi için varyans-kovaryans eşitliğini gösteren Box’s M testi sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutlarına İlişkin Box’s M Testi Sonuçları

Box’s M	12.59
F	1.24
sd ₁	10
sd ₂	208933.05
p	.261

Tablo 8 incelendiğinde, anlamlılık değerinin .05’den büyük olduğu görülmektedir ($p> .05$). Bu durumda varyans-kovaryans matrislerinin eşit olduğu söylenebilir. Bu sonuç dolayısıyla cinsiyet değişkenine dayalı Tek Yönlü MANOVA analizi yapılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamaları alt boyutlarına ilişkin Tek Yönlü MANOVA sonuçları Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü MANOVA Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Cinsiyet	X	ss	Wilks’ Lambda	F	p
Cinsiyet	Dönüşümsel	Kadın	3.30	1.08	.978	1.48	.21
		Erkek	3.20	1.18			
	Yönetimsel	Kadın	3.75	.66			
		Erkek	3.78	.68			
Etik	Kadın		3.71	.96			

	Erkek	3.61	1.13
Politik	Kadın	3.05	.80
	Erkek	3.15	.95

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre, stratejik liderlik uygulamaları alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarını karşılaştırmak için yapılan tek yönlü MANOVA sonucuna göre söz konusu iki grup arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > .05$).

Branş değişkenine göre öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin Tek Yönlü MANOVA analizi için varyans-kovaryans eşitiğini gösteren Box's M testi sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutlarına İlişkin Box's M Testi Sonuçları

Box's M	16.26
F	1.60
sd₁	10
sd₂	327497.80
p	.10

Tablo 10 incelendiğinde, anlamlılık değerinin .05'den büyük olduğu görülmektedir ($p > .05$). Bu durumda varyans-kovaryans matrislerinin eşit olduğu söylenebilir. Bu sonuç dolayısıyla cinsiyet değişkenine dayalı Tek Yönlü MANOVA analizi yapılmıştır. Branş değişkenine göre öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamaları alt boyutlarına ilişkin Tek Yönlü MANOVA sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü MANOVA Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Branş	X	ss	Wilks' Lambda	F	p	Eta kare
Branş	Dönüşümsel	Sınıf	3.26	1.12	.963	2.52	.04	.037
		Branş	3.26	1.11				
	Yönetimsel	Sınıf	3.66	.73				
		Branş	3.88	.57				
	Etik	Sınıf	3.65	1.03				
		Branş	3.71	1.01				
	Politik	Sınıf	3.05	.82				
		Branş	3.13	.90				

Branş değişkenine göre öğretmenlerin algı puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için yapılan Tek Yönlü MANOVA testine göre, öğretmenlerin algılarının branş değişkenine göre farklılaştığı görülmektedir (Wilk's lambda= .963; F=2.52; $p < .05$). Bu anlamlı farkın büyüklüğünü gösteren Eta kare değeri .037 olarak hesaplanmıştır. Eta kare değeri bağımlı değişkende bağımsız değişken ile açıklanan varyans miktarını göstermektedir. Bu değer 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Eta kare değeri .01'den küçük ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi küçük, .06 ile .14 arasında ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi orta düzeyde, .14 veya üzerinde ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi büyüktür şeklinde yorumlanmaktadır (Ellis, 2010). Buna göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamaları algılarında branş değişkeninin

etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Branş değişkeni altında öğretmenlerin sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni bağımsız değişkenleri olduğundan, ölçeğin alt boyutlarına ilişkin anlamlı farklılığın kaynağını tespit etmek için Bağımsız Gruplar T Testi uygulanmış sonuçlar Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12. Branş Değişkenine Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutlarına İlişkin t-Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Branş	X	ss	sd	t	p
Branş	Dönüşümsel	Sınıf	3.26	1.12	266	-.025	.980
		Branş	3.26	1.11			
	Yönetimsel	Sınıf	3.66	.73	266	-2.740	.007
		Branş	3.88	.57			
	Etik	Sınıf	3.65	1.03	266	-.501	.617
		Branş	3.71	1.01			
	Politik	Sınıf	3.05	.82	266	-.727	.468
		Branş	3.13	.90			

Tablo 12 incelendiğinde branş değişkenine göre dönüşümsel, etik ve politik uygulamalar bağımlı değişkenlerine göre anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir ($p > .05$). Bununla birlikte, sınıf ve branş öğretmenlerinin, okul müdürlerinin yönetimsel uygulamalar alt boyutuna ilişkin algılarının branş öğretmenleri lehine ($X = 3.88$) anlamlı farklılaştığı görülmektedir.

Yaş değişkenine göre öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin Tek Yönlü MANOVA analizi için varyans-kovaryans eşitliğini gösteren Box’s M testi sonuçları Tablo 13’te gösterilmiştir.

Tablo 13. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutlarına İlişkin Box’s M Testi Sonuçları

Box’s M	30.91
F	1.50
sd ₁	20
sd ₂	66682.14
p	.069

Tablo 13 incelendiğinde, anlamlılık değerinin .05’den büyük olduğu görülmektedir ($p > .05$). Bu durumda varyans-kovaryans matrislerinin eşit olduğu söylenebilir. Bu sonuç dolayısıyla cinsiyet değişkenine dayalı Tek Yönlü MANOVA analizi yapılmıştır. Yaş değişkenine göre öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamaları alt boyutlarına ilişkin Tek Yönlü MANOVA sonuçları Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. Yaş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü MANOVA Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Yaş	X	ss	Wilks’ Lambda	F	p
	Dönüşümsel	20-30	3.29	1.08			
		31-40	3.20	1.10			

		41 ve üzeri	3.35	1.24			
Yaş	Yönetimsel	20-30	3.73	.65			
		31-40	3.83	.65			
		41 ve üzeri	3.64	.74			
	Etik	20-30	3.71	.94	.983	.572	.801
		31-40	3.63	1.01			
		41 ve üzeri	3.73	1.25			
	Politik	20-30	3.09	.79			
		31-40	3.09	.88			
		41 ve üzeri	3.06	.99			

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin yaşlarına göre, stratejik liderlik uygulamaları alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarını karşılaştırmak için yapılan tek yönlü MANOVA sonucuna göre yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > .05$).

Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin Tek Yönlü MANOVA analizi için varyans-kovaryans eşitliğini gösteren Box's M testi sonuçları Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutlarına İlişkin Box's M Testi Sonuçları

Box's M	44.21
F	1.06
sd₁	40
sd₂	58990.43
p	.366

Tablo 15 incelendiğinde, anlamlılık değerinin .05'den büyük olduğu görülmektedir ($p > .05$). Bu durumda varyans-kovaryans matrislerinin eşit olduğu söylenebilir. Bu sonuç dolayısıyla cinsiyet değişkenine dayalı Tek Yönlü MANOVA analizi yapılmıştır. Kıdem değişkenine göre öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamaları alt boyutlarına ilişkin Tek Yönlü MANOVA sonuçları Tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Uygulamaları Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü MANOVA Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Cinsiyet	X	ss	Wilks' Lambda	F	p
Dönüşümsel		1-5 yıl	3.26	1.16			
		6-10 yıl	3.10	1.03			
		11-15 yıl	3.14	1.13			
		16-20 yıl	3.56	1.17			
		21 yıl ve üzeri	3.60	1.10			

		1-5 yıl	3.68	.66			
Kıdem	Yönetimsel	6-10 yıl	3.79	.59			
		11-15 yıl	3.78	.73			
		16-20 yıl	3.78	.70			
		21 yıl ve üzeri	3.81	.70	.936	1.09	.359
	Etik	1- 5 yıl	3.67	1.01			
		6-10 yıl	3.57	.97			
		11-15 yıl	3.90	.99			
		16-20 yıl	3.90	.99			
		21 yıl ve üzeri	3.99	1.07			
Politik	1-5 yıl	3.01	.82				
	6-10 yıl	3.06	.76				
	11-15 yıl	3.04	.87				
	16-20 yıl	3.37	1.01				
	21 yıl ve üzeri	3.10	.99				

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin kıdemlerine göre, stratejik liderlik uygulamaları alt boyutlarına ilişkin ortalama puanlarını karşılaştırmak için yapılan tek yönlü MANOVA sonucuna göre kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($p > .05$).

Nitel Bulgular

Nitel araştırmalarda, evrenin tümünü temsil kaygısı taşınmamaktadır. Bu sebeple araştırmada örneklem yerine çalışma grubu kullanılmaktadır. Bu araştırmada yüz yüze görüşme tekniği kullanılmış ve çalışma grubunu oluşturan öğretmenler Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı İstanbul İli Eyüp ilçesindeki Ortaokullarda görev yapmaktadır. Çalışma grubu, altı erkek, altı kadın, toplam on iki öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerinden cinsiyet, yaş ve branşları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Kıdem	Yaş	Branş
K1	Erkek	9	31	Matematik
K2	Erkek	4	31	Türkçe
K3	Erkek	5	27	Fen ve Teknoloji
K4	Kadın	2	29	Türkçe
K5	Kadın	3	25	Matematik
K6	Kadın	7	31	Sosyal Bilgiler
K7	Kadın	9	30	Matematik
K8	Kadın	6	29	İngilizce
K9	Kadın	8	33	Fen ve Teknoloji
K10	Erkek	7	31	Sosyal Bilgiler

K11	Erkek	8	32	Türkçe
K12	Erkek	8	30	Matematik

Tablo 17 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin 6'sının kadın 6'sının erkek olduğu görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgular, stratejilerin belirlenmesi, stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi, örgüt kültürü ve etik değerler ve insan kaynakları gelişimi temalarında öğretmenlerin algılarına dayanarak analiz edilmiştir.

Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejilerin belirlenmesi teması altında toplanan veriler analiz edildiğinde, vizyon, kararlara katılım, merkezi yönetim, güçlü ve zayıf yönler ve belirsizlik kodları ortaya çıkmıştır. Bu tema altında ortaya çıkan kodların frekansları Tablo 18'de gösterilmektedir.

Tablo 18. Stratejilerin Belirlenmesi Teması

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Stratejilerin Belirlenmesi	Vizyon	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11	12
	Kararlara Katılım	K1, K3, K4, K5, K7, K9, K10, K12	8
	Merkezi Yönetim	K1, K2, K3, K4, K7, K9, K10, K12	8
	Güçlü ve Zayıf Yönler	K1, K3, K5, K8	4
	Belirsizlik	K2, K5, K6, K7, K11, K12,	6

G

örüşmeye katılan öğretmenler, genel olarak okul müdürlerinin okulun gelişimi adına stratejilerin belirlenmesinde, okul vizyonunun belirlenmesinin, bu vizyon belirleme sürecinde öğretmenlerin fikirlerinin alınıp karar alma süreçlerinde aktif rol oynamasının, okulun güçlü ve zayıf yönlerinin iyi analiz edilip güçlü yönleriyle ilerleyip, zayıf yönlerinin geliştirilmesi gerektiğinin önemli olduğundan bahsetmektedirler. Bununla beraber okulların merkezi yönetimin sınırları içerisinde ve uzun vadede esnekliğe açık olmayan kurumlar olmasından okul yöneticilerinin strateji belirlemede sınırlı kaldıklarını belirtmişlerdir. Yine eğitim sistemindeki sürekli değişikliklerin, okullarda belirsizlik ortamı yaratmasından dolayı, bu belirsizlikle başa çıkmaya çalışmaya sarf edilen çabanın uzun dönemli strateji belirlemeye engel olduğunu belirtmişlerdir.

“...okulun sürekli iyiye gitmesi için önce ne yapılacağına bilinmesi gerekir. Neden buradayız? Amacımız ne? Bu soruların cevabını vermek önemli. Okul müdürümüz, okulumuzun cazibe merkezi olmasını sağlamak için hedeflerimiz konusunda bizimle konuşur. Fikirlerimizi önemser. Yapılacak işlerde kararları birlikte almaya özen gösterir.” (K1).

“...bu okulda genç ve dinamik bir kadroyla çalışıyoruz. Müdürümüz, okulumuzun güçlü yanının dinamik bir ekip olduğunun farkındadır. Bu genç kadronun, yeni nesil düşüncelerini okulun gelişimi için kullanır. Tabii sonuçta Milli Eğitim sistemi de oldukça dinamik (gülüyor). Bu kadar sık sistem değişimi

karşısında müdürümüz de uzun vadeli planlar yapmakta zorlanıyor. Genelde yukarıdan gelen yönetmelikler sınırlarımız oluyor.” (K5)

Stratejilerin Uygulanması ve Değerlendirilmesi

Stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi teması altında, sorumluluk, istikrar, inisiyatif alma, paydaşlarla iletişim ve fiziksel amaçlar kodları oluşturulmuştur. Bu temaya ait kodlara ilişkin frekanslar Tablo 19’da belirtilmiştir.

Tablo 19. Stratejilerin Uygulanması ve Değerlendirilmesi

Tema	Kod	Katılımcılar	f
Stratejilerin Uygulanması ve Değerlendirilmesi	Sorumluluk	K1, K2, K3, K5, K6, K10, K11, K12	8
	İstikrar	K1, K4, K7	3
	İnisiyatif Alma	K3, K4	2
	Paydaşlarla İletişim	K1, K3, K4, K5, K6, K7, K9, K11, K12	9
	Fiziksel amaçlar	K3, K6, K7, K8	4

Öğretmenler, uzun dönemli olmasa da kısa dönemli stratejilerin uygulanmasında, okul müdürlerinin onlara sorumluluk verdiğini, yapılan projeler başarılı olduğunda, bu projelerin sürdürülebilirliği adına çalışmalar yapıldığını, bazı durumlarda inisiyatif olarak yeni işler yaptıklarını bunların olumlu sonucunda okul yöneticilerinin takdirini kazandıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin genellikle yeni fırsatlar için çevredeki nüfuzlu paydaşlarla iş birliği içerisinde olduğunu fakat söz konusu etkileşimin, genellikle okulun fiziki ihtiyaçlarını gidermek için yapıldığını belirtmişlerdir.

“...yaptığımız işlerde tabii ki sorumluluk bizim üzerimizdedir. Başarılı bir iş çıkarmak için yeni bir şey denediğimizde de sorumluluğu bize bırakır. Genelde fiziksel ortam sağlama, prosedürel işlemlerde yardımcı olur. Onun dışında yapacağımız her şeyi bize bırakır.” (K10)

“...Başarıya ulaşması durumunda teşekkür eder, sürdürülebilirliği ile ilgili adımlar atılabilecek mi diye girişimde bulunur. Başarısız olursa, hiç dönüt vermez. Neden böyle oldu diye sormaz. Genelde vicdan muhasebesini bize bırakır. Burada tabii ki görev tanımımız dışında inisiyatif olarak giriştiğimiz işlerden bahsediyorum. Yani okul idaresinin olsa da olur, olmasa da olur gözüyle baktığı. Böyle olunca yapılıp başarılı olunca iyi oluyor. Ama olmayınca, neden olmadı diye sorulmuyor.” (K5)

Örgüt Kültürü ve Etik Değerler

Örgüt kültürü ve etik değerler teması altında, adalet, saygı, etkili iletişim, destek ve güven kodları oluşturulmuştur. Bu tema altında oluşturulan kodların frekanslarına ilişkin bilgiler Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20. Örgüt Kültürü ve Etik Değerler Teması

Tema	Kod	Katılımcılar	f
	Adalet	K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K12	8

Örgüt Kültürü ve Etik Değerler	Saygı	K1,K2, K4, K5, K6, K7, K8	7
	Etkili iletişim	K3, K4, K7, K9, K11, K12	6
	Destek	K6, K9, K11	3
	Güven	K8, K11	2

Öğretmenler, okul yöneticilerinin genellikle öğretmenlerin özel durumlarına saygı duyduklarını, ders programı, nöbet gibi uzun dönemli rutin işlerde öğretmenlerin fikirlerini aldıklarını bununla birlikte bazı informal gruplara daha yakın olmalarının ve onların işlerinde yapılan ayrımcılığın okuldaki güven ortamını zedelediğini belirtmişlerdir. Öğretmenler, okul müdürlerinin okul içinde etkili iletişim kuramadıklarını, bunun sonucunda yapılacak işlerde desteklenmeyecekleri algısına kapıldıklarını ve iş yapma sınırlarını daralttıklarını belirtmişlerdir.

“...programı yaparken istekleri dikkate alır ancak burada da kişiler arasında ayrımcılık yapar. Bazılarının tüm istekleri yerine getirilirken bazılarının, programın izin vermediği söylenerek istekleri dikkate alınmaz. Burada adaletsizlik yine çalışan ve gayret gösteren öğretmenlere uygulanır. Problemlerle öğretmenlerle uğraşmamak ve onlarla yüzyüze gelmemek için bütün isteklerini karşılar.” (K11).

“...Bu konular hakkında çok özel durumu olan öğretmenler hariç program, nöbet ayarlamalarında bize danışmaz ancak her öğretmene aynı şekilde program şartlarını sunar. Yapılacak diğer eğitim, seminer, çalışmalar vs. konularında yapılabilecek birşeyler varsa yapmaya çalışır.” (K7)

İnsan Kaynaklarının Etkili Kullanımı

İnsan kaynaklarının etkili kullanımı teması altında anlaşmalar, yetki devri, iyi ilişkiler, ödül ve açık iklim kodları oluşturulmuştur. Söz konusu kodlara ilişkin frekans bilgileri Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21. İnsan Kaynaklarının Etkili Kullanımı Teması

Tema	Kod	Katılımcılar	f
İnsan Kaynaklarının Etkili Kullanımı	Anlaşmalar	K1, K7, K10	3
	Yetki devri	K1, K2, K3, K5, K10	5
	İyi ilişki	K3, K4, K6, K8, K9, K11	6
	Ödül	K1, K2, K6, K7	4

Öğretmenler, okul yöneticilerinin bazı öğretmenlerle dostluk ilişkisi olduğunu, bu öğretmenlere okulda bazı konularda daha çok sorumluluk verdiğini belirtmişlerdir. Ödüllerin dağıtımında adil davranılmadığını, genellikle iyi ilişkileri olan öğretmenlerin ödüllendirildiği belirtilmektedir. Genellikle okullarında bu durumdan rahatsız olsalar da bunu ifade edemediklerini, bu nedenle dedikodu ortamı oluştuğunu belirtmişlerdir.

“...müdürümüzün yakın olduğu bazı öğretmenler, genelde her projede yer alır. Hatta başarılı olsa da olmasa da her taşın altından çıkarlar. Yani yapsınlar, bu

durumdan hiç rahatsız değilim ama başarıyla yürütebilecek arkadaşlar varken sadece arkadaşlık ilişkine dayanarak iş yapmak profesyonel değil.” (K3)

“...Okulun gelişiminden kastımız fiziki malzeme sağlamaksa müdürümüz nüfuzlu kişilerle iletişim halinde olarak okula malzeme sağlamaya çalışır ve girişimde bulunur. Ancak bunun okulun gelişimine katkı sağladığını düşünmüyorum.” (K11)

“... Okulda ödüllerin dağıtımında liyakat değil, benzer düşünce tarzı ya da müdürümüzün yakın olduğu gruplar ön plandadır. Böyle olunca da verilen ödülün bir anlamı olmuyor. Kendi aralarında birbirlerinin gönlünü yapmaktan başka bir işe yaramayan kağıt parçalarından başka bir şey değil.”(K9)

TARTIŞMA VE SONUÇ

Stratejilerin belirlenmesi bağlamının, stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik boyutuyla ilgili olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin stratejik liderlik ölçeğine verdikleri cevaplar analiz edildiğinde dönüşümsel liderlik alt boyutunda öğretmenlerin en çok katıldıkları maddenin “Okul müdürümüz ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır” maddesi olduğu görülmektedir. Bu bulgumuz Aydın’ın (2013) yaptığı çalışma bulgularıyla desteklenmektedir. Fakat Arslan ve Baytekin(2004) ile Altinkurt’un (2007) bulgularıyla çelişmektedir. Bunun sebebi son yıllarda beş yıllık stratejik planlamanın tüm okullarda yapılması gerekliliği ve okulun uzun dönem stratejilerinde vizyonun öneminin farkındalığının artmış olması ile açıklanabilir. Bununla beraber görüşmeye katılan öğretmenler, okulun gelişimi için strateji geliştirmeye yönelik sorulara, ortak vizyonun belirlenmesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ortak vizyon oluştururken, öğretmenlerin kararlara katılımını da önemsediklerini bunun için okul yöneticilerinin bu konuda öğretmenleri cesaretlendirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Fakat okul yöneticilerinin vizyon oluşturmaya yönelik attıkları adımların Milli Eğitim’in merkeziyetçi yapısı gereği sınırlı olduğunu ve bununla birlikte sistem içerisindeki hızlı değişimlerin okul içerisinde belirsizlik yarattığını, bu belirsizliğin üstesinden gelmeye çalışırken, bazı projelerin rafa kaldırıldığını belirtmişlerdir. Bu bulgu, stratejik liderlik ölçeğinden elde ettiğimiz, “Okul müdürümüz politika oluşturur” maddesine öğretmenlerin en az düzeyde katılımını destekler niteliktedir.

Stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi bağlamının, stratejik liderliğin tüm alt boyutlarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Nicel bulgularımıza göre, öğretmenlerin yönetsel liderlik uygulamaları alt boyutunda en çok katıldıkları maddenin “Okul müdürümüz verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar” olduğu görülmektedir. Nitel bulgularımız stratejilerin uygulanması ve değerlendirmesi temasında öğretmenlere yapılan projelerde sorumluluk verildiğini göstermektedir. Bu iki bulgu birbirini destekler niteliktedir. Başarılı projelerin sürdürülebilirliğine ilişkin okul yöneticisinin adımlar atması, yöneticinin stratejik liderliğin dönüşümsel liderlik alt boyutuna ilişkin uygulamalar yaptığını göstermektedir. Öğretmenler genel olarak başarılı projelerin takdir edildiğini belirtmişlerdir. Bu bulgu okul yöneticilerinin etik liderlik alt boyutuna ilişkin uygulamalar yaptığını göstermektedir. Stratejileri uygulanması için paydaşlarla iş birliği yapılması, okul yöneticisinin politik uygulamalar yaptığını göstermektedir. Bu bağlamda, stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi temasından elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin stratejik liderliğin tüm alt boyutlarında yetenekli algılanması gerektiğini göstermektedir.

Örgüt kültürü ve etik değerler teması altında elde ettiğimiz bulguların, stratejik liderliğin etik liderlik alt boyutuyla ilgili olduğu görülmektedir. Nicel bulgularımız, öğretmenlerin etik uygulamalar boyutunda en çok katıldıkları maddenin “Okul müdürümüz çalışanların özel hayatlarına saygı duyar” olduğunu göstermektedir. Bu bulgu Aydın’ın (2013) çalışma bulgularını destekler niteliktedir. Nitel bulgularımız, özel hayata duyulan saygının yansımalarının ders programı nöbet gibi uzun dönemli rutin işlerde okul yöneticilerinin, öğretmenlerin özel durumlarını dikkate alarak iş yaptıklarını göstermektedir. Nicel verilerden elde ettiğimiz ve bu boyutta en az ortalamayla katılımın olduğu madde “Okul müdürümüz görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır” olması da öğretmenlerin algılarına göre, okul yöneticilerinin informal gruplara yakınlığı ve yapılan işlerde ayrımcılık hissiyatına sahip olmaları, dolayısıyla desteklenmeyecekleri hissetmeleri nitel bulgularıyla açıklanabilir. Altinkurt’un (2007) bulgularında da okul müdürlerinin öğretmenler arasında ayırım yaptığı, öğretmenlerin görüşlerine önem vermediği belirtilmiştir.

İnsan kaynaklarının etkili kullanımı teması altında elde edilen bulguların, stratejik liderliğin politik uygulamalar alt boyutu ile ilgili olduğu görülmektedir. Nicel bulgularımıza göre öğretmenlerin bu boyutta en yüksek düzeyde katıldıkları maddenin “Okul müdürümüz güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür” olduğu görülmektedir. Nitel bulgularımız, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin, nüfuzlu paydaşlarla ilişki içinde olduklarını bu ilişkiyi genellikle okulun fiziki ihtiyaçlarını gidermek için kullandıklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin okuldaki bazı öğretmenlerle dostluk ilişkisi içinde olmaları ve öğretmenlerin algılarına göre bu sebepten bazı konularda yetkilendirildiklerini düşünmeleri okul yöneticilerinin politik uygulamalar ile etik uygulamalar arasındaki dengeyi kuramadıklarını göstermektedir. Altinkurt (2007), okul müdürlerinin öğretmenlerin yetenekleri konusunda bilgi sahibi olmadıklarını, adil bir ödül ceza sistemi uygulamadıklarını ve öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkı sağlamadıklarını belirtmektedir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde uyguladığı stratejik liderlik uygulamalarının yönetsel uygulamalar olduğu görülmektedir. Milli Eğitim’in bürokratik yapısı gereği okul yöneticilerinin prosedürlere fazla önem veriyor olması kaçınılmazdır. Altinkurt (2007) ve Uğurluoğlu (2009) yaptıkları çalışmalarda okul yöneticilerinin en yüksek düzeyde uyguladıkları stratejik liderlik boyutunun etik liderlik olduğunu belirtmektedirler. Bu bulgu çalışmanın bulgusuyla çelişmektedir.

Demografik özelliklere göre stratejik liderlik algı puan ortalamaları arasındaki farklılaşmalara bakıldığında, stratejik liderliğin hiç bir alt boyutunda cinsiyete, kıdeme ve yaşa göre farklılaşmanın olmadığı görülmektedir. Bu durum öğretmenlik mesleğinin cinsiyetsiz olması ve her yaş ile kıdem gruplarından öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamalarıyla ilgili benzer düşüncelere sahip olduklarını göstermektedir. Şişik (2015) yaptığı çalışmada cinsiyet ile stratejik liderlik davranışı arasında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra Kılıçkaya (2013) ve Taş (2009) cinsiyet ile stratejik liderlik alt boyutları arasında erkekler lehine anlamlı fark olduğunu belirtmişlerdir. Yine Şişik (2015) yaş değişkeni göre 21-30 yaş grubu öğretmenlerin 31-40 ve 41- 50 yaş grubu öğretmenlerle stratejik liderliğin etik liderlik alt boyutunda anlamlı farklılığı olduğunu belirtmiştir. Kıdem değişkenine göre Şişik (2015) ve Taş (2009) bu çalışmanın sonuçları ile benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Sınıf ve branş öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin yönetsel uygulamalar alt boyutuna ilişkin algılarının branş öğretmenleri lehine ($X= 3.88$) anlamlı farklılaştığı görülmektedir

($p < .05$). Bu durum, sınıf öğretmenlerinin ders programı, plan ve etkinliklerde branş öğretmenlerine göre daha otonom olabilmelerinden dolayı okul yöneticilerinin yönetsel uygulamalar şeklinde uyguladıkları stratejik liderlik davranışından daha az etkilendikleri şeklinde açıklanabilir. Diğer stratejik liderlik uygulamaları algılarında öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Şişik (2015) çalışmasında, branş değişkenine göre etik ve politik liderlik alt boyutlarında farklılaştıklarını belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, değişen eğitim paradigmaları ile eğitime yansıyan belirsizlik, eğitim örgütlerinde stratejik düşünebilen ve stratejik uygulamalar ile örgütün devinimine katkı sağlayan stratejik liderlere ihtiyacı artırmıştır. Bu bağlamda, stratejik uygulamaların planlanması, stratejik liderliğin sistematik ve formal bir sürecin olabilirliklerini tahmin etmemize izin verecektir. Yapılandırılmış, işbirlikçi karar verme disiplin ve yöntemleri öğretilebilir ve öğrenilebilirdir. Bu konularda okul yöneticilerinin geliştirilmesi için yapılacak uygulamalar okul yönetiminde başarıyı artırabilecektir.

Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin en düşük düzeyde uyguladıkları stratejik liderlik uygulamalarının politik uygulamalar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Politik uygulamalar alt boyutunda en düşük düzeyde katılımın olduğu maddenin “Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder” maddesinin olması, okul yöneticilerinin performansa dayalı ödül verme konusunda daha duyarlı davranması gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Bir eğitim örgütünün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için hızlı değişime ayak uydurabilmesi ve örgütsel devinimi sağlayabilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda dönüşümsel liderlik uygulamalarını yüksek düzeyde kullanmaları okul yöneticilerinin başarıları adına önem taşımaktadır. Bu çalışmada, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel uygulamalar boyutunda politik uygulamalardan sonra en düşük ortalamaya sahip olması bu noktada yeterince yeterli algılanmadıklarını göstermektedir. Morrill (2010), stratejik liderler için birbirini tamamlayan değişimler yapmanın büyük önem taşıdığını belirtmektedir. Bu noktada okul yöneticilerinin uzun dönemli amaçlar için öğretmenlerin düşüncelerini dikkate alarak ve kısa dönemli amaçlarla dengeli olacak şekilde politikalar üretebilmesi stratejik olarak sürdürülebilir bir devamlılık için önemlidir.

Bu çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamaları nitel ve nicel verilerle analiz edilmiştir. Gelecek araştırmalarda, okul yöneticilerinin stratejik liderlik algıları analiz edilerek, okul yöneticilerinin öz değerlendirmesi yapılabilir. Yine okul yöneticileri ile yapılacak olan nitel bir çalışma ile okul yöneticilerinin bakış açıları derinlemesine incelenebilir. Bunun yanı sıra örneklem genişletilerek çalışma tekrarlanabilir.

KAYNAKÇA

- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Aydın, M. K. (2012). *Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ve kurumların örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Baron, B. G. & Henderson, M. V. (1995). Strategic leadership a theoretical and operational definition, *Journal Instructional Psychology*, 22 (2), 178.

- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. Beta.
- Cheng, Y. C. (2010). A topology of three-wave models of strategic leadership in education, *ISEA*, 38 (1), 35-55.
- Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school, *School Leadership & Management*, 24 (1), 11-27
- Davies, B. J. & Davies, B. (2004). Strategic leadership, *School Leadership & Management*, 24 (1), 29-38
- Davies, B. (2005). Introduction to special edition on strategy and strategic leadership in schools, *School Leadership & Management*, 24 (1), 7-9
- Davies, B. & Davies B. J. (2010). The nature and dimensions of strategic leadership, *ISEA* Volume, 38 (1).
- Dessler, G. (1986). *Organization theory: integrating structure and behavior*, Singapore: Prentice- Hall International.
- 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.
- Ellis, P. D. (2010). *The Essential Guide To Effect Sizes: Statistical Power, Meta-Analysis, And The Interpretation Of Research Results*. Cambridge University Press.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*, Ankara: PegemA Yayınları.
- Ertan, Y. (2010). *Stratejik yönetimin kamu yönetimi alanında uygulanması ve sorunları*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Grandy, G. & Mills, A. J. (2004). Strategy as simulactra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy, *Journal of Management Studies*, 4 (17), 1155-1165.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: managing human and social capital, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3-14.
- Kangaslahti, J. (2012). Mapping the strategic leadership practices and dilemmas of a municipal educational organization, *Academic Journal*, 3 (4), 9-17.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *Şirket stratejisini eyleme dönüştürmek*, Çev. Serra Egeli, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Lahtero, T. J. & Awale, L. K. (2013). Realisation of strategic leadership in leadership teams' work as experienced by the leadership team members of basic education schools, *School Leadership & Management*, 33(5), 457-472.
- Morrill, R. L. (2010). *Strategic leadership: Integrating strategy and leadership in colleges and universities*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Özdemir, S. & Sezgin, F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği, *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(5), 266-282.
- Öztemel, E. (2001). *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi*, Değişim Yayınları.

- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader*, Charlotte: information age publishers.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*, Boston, Pearson Education, Inc.
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1992). *Strategy Formulation And Implementation: Task Of The General Manager*, Irwin Professional Publishing.
- Schoemaker, P. J., Krupp, S., & Howland, S. (2013). Strategic leadership: The essential skills. *Harvard business review*, 91(1), 131-134.
- Şişik, Ş. K. (2015). *Öğretmen perspektifinden okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Taş, A. (2007). *Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları Ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12, 121-156.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları
- Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (1995). *Strategic Management And Business Policy*, USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Williams, H. S. & Johnson, T. L. (2013). Strategic leadership in schools, *Education*, Vol: 133.
- Yüksel, F. (2002). Yönetimlerde stratejik planlama gereği, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1).

EXTENDED ABSTRACT

Since the late 1980s, when school leadership was restructured not only in western countries such as Canada, America and The UK but also in the Asia-Pacific regions such as New Zealand, Malaysia, China, Singapore and Hong Kong (Lieberman, 1998, Cheng & Townsend, 2000). Due to the increasing globalization in the 21st century and rapid development of new technologies, there are also considerable changes in management. In fact, it is expected that these changes will generate significant uncertainty and chaos as far as organizations are forced to complete and implement. In this context, certain leadership styles are dictated at the top of organizations in the implementation and design of new strategies to help them cope with the rapid change and uncertainty in their organizations and environments. Effective strategic leaders have to work under uncertainty. For this reason, they should see their volatile environment as an opportunity. In this context, they should work with entrepreneurial minds that allow them to identify opportunities and benefit from them (McGrath & MacMillan, 2000).

In our study where we investigated strategic leadership practices of school principals according to teachers' perceptions, survey research model including both qualitative and quantitative data was preferred. Sampling of our study consists of 261 class teachers and branch teachers assigned in Eyüp Province of City of Istanbul. The working group of qualitative dimension of our study consists of 12 teachers who volunteered. Our quantitative data was analysed with SPSS software. The qualitative data was analysed with content analysis. As a result of our study, it was seen that the highest perception scores of the teachers were in terms

of ethical practices under strategic leadership and the lowest ones were in terms of transformational practices. It is seen shown that there is no significant difference in any dimensions of strategic leadership in terms of the variables of gender, seniority and age, additionally, there is a significant difference in accordance with the variable of branch in terms of administrative practices.

In the qualitative dimension of our study, our data was divided into four themes and content analysis was carried out under these themes. In this sense, the themes of strategy formulation, applying strategies, school culture and effective practice of ethics and human resources were discussed within the framework of sub-dimensions of strategic leadership scale.