

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI

**ANAOKULLARINDAKİ STRATEJİK PLANLAMA
UYGULAMALARININ OKUL MÜDÜRLERİNİN
STRATEJİK LİDERLİĞİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hatice Ceylan KOCAOĞLU

GAZİANTEP
TEMMUZ 2016

T.C.
GAZİANTEP ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANA BİLİM DALI

**ANAOKULLARINDAKİ STRATEJİK PLANLAMA
UYGULAMALARININ OKUL MÜDÜRLERİNİN
STRATEJİK LİDERLİĞİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATİCE CEYLAN KOCAOĞLU

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR

GAZİANTEP
TEMMUZ 2016

TEZ ONAY SAYFASI

Öğrencinin Adı ve Soyadı : Hatice Ceylan KOCAOĞLU

Üniversite : Gaziantep Üniversitesi

Enstitü : Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Anabilim Dalı ve Program : Eğitim Bilimleri Enstitüsü Anabilim Dalı/ Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi

Tezin Başlığı : Anaokullarındaki Stratejik Planlama Uygulamalarının Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği Bağlamında İncelenmesi

Tezin Savunma Tarihi : 18.07.2016

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylarım.

Prof. Dr. Zeynep HAMAMCI
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımca (tarafımızca) okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Sevilay ŞAHİN (Jüri Başkanı)

Doç. Dr. İzzet DÖŞ

Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR

İmzası



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Onayı

Doç. Dr. Mehmet Fatih ÖZMANTAR
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde, bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

İmza: 

Adı ve Soyadı: Hatice Ceylan KOCAOĞLU

Öğrenci Numarası: 201218592

Tezin Savunma Tarihi: 18.07.2016

ÖZET

ANAOKULLARINDAKİ STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARININ OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİĞİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

KOCAOĞLU, Hatice Ceylan

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR

Temmuz 2016, 136 Sayfa

Bu araştırmanın amacı; anaokulu öğretmenlerinin 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. Araştırmanın örneklemini Gaziantep ilinin merkez ilçelerinde görev yapan 318 anaokulu öğretmeninden oluşturmaktadır. Araştırma verileri; stratejik liderlik ve okullardaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ve okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kıdem ve okul müdürüyle çalışma süresi değişkenlerine göre incelenmesinde; tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ve Tamhane T2 testi uygulanmıştır. Stratejik liderlik ile stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson Korelasyon Analizi ve stratejik liderliğin stratejik planlama uygulamalarını yordama gücünün belirlenebilmesi amacıyla ise, doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; anaokulu öğretmenlerinin stratejik liderlik ve stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kıdem ve okul müdürüyle çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaştığı belirlenmiştir. Stratejik liderlik ile stratejik planlama uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve stratejik liderlik, stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Araştırmada stratejik liderliğin stratejik planlama uygulamalarının başarısı açısından önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak; anaokullarındaki stratejik planlama sürecinde okulun ve okulun çevresel özelliklerinin dikkate alınması ve okul müdürlerinin stratejik liderlikleri kapsamında sosyal ağ oluşturmaya daha fazla önem vermeleri önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Liderlik, Stratejik Planlama, Anaokulları

ABSTRACT

EXAMINING THE STRATEGIC PLANNING PRACTICES OF KINDERGARTENS WITHIN THE CONTEXT OF SCHOOL PRINCIPALS' STRATEGIC LEADERSHIP

KOCAOĞLU, Hatice Ceylan

M.A. Thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Betül BALKAR

July 2016, 136 Pages

The purpose of this study is to examine the opinions of kindergarten teachers on strategic leadership characteristics of their school principals and strategic planning practices at their schools and the relationship between strategic leadership characteristics of their school principals and strategic planning practices at their schools. The sample of the study consists of 318 kindergarten teachers working at central districts of Gaziantep province. Data of the study were collected through scales related to the strategic leadership and strategic planning practices at schools. One-Way analysis of variance (ANOVA), Tukey HSD multiple comparison test and Tamhane T2 test were conducted to examine the opinions of kindergarten teachers on strategic leadership characteristics of their school principals and strategic planning practices at their schools according to seniority and length of service with school principals variables. Pearson correlation analysis was used to examine the relationship between strategic leadership characteristics and strategic planning practices and linear regression analysis was performed with the purpose of determining the predictive power of strategic leadership for strategic planning practices. As a result of the study, it is found that the opinions of kindergarten teachers on strategic leadership and strategic planning practices differ according to seniority and length of service with school principal variables. There is a significant relationship between strategic leadership and strategic planning practices and strategic leadership is a significant predictor of strategic planning practices. It is concluded that strategic leadership is an important factor in terms of success of strategic planning practices. Based on the findings of the study, it is suggested that characteristics of school and school environment should be taken into consideration in the process of strategic planning and school principals should give more importance to social networking as part of their strategic leadership.

Keywords: Strategic Leadership, Strategic Planning, Kindergartens

ÖN SÖZ

Günümüzdeki yaşanan değişimleri yakalayabilmek ve rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek amacıyla kurumlar için en önemli unsurlardan biri kurumun yönetim biçimidir. Çağımızda yaşanan bu hızlı değişimlerin, rekabet ortamının etkilediği kurumlardan biri de eğitim kurumlarıdır Stratejik yönetim de eğitim kurumları dahil birçok kurumun başarıya ulaşmak için tercih ettiği bir yönetim şeklidir. Stratejik yönetim için yönetimin uygulama safhası olan stratejik planlama ve bu uygulamayı gerçekleştirilmesini sağlayan stratejik liderlik önemli iki unsurdur. Bu araştırmada, öğretmenlerin yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ve okullarındaki stratejik planlama uygulamaları ile ilgili görüşleri incelenmek istenmiştir. Bu çalışmayla stratejik liderlik ve stratejik planlama ile ilgili alan yazına katkı sağlaması ve yapılacak olan çalışmalara yol göstermesi amaçlanmıştır. Bu sebeple stratejik liderlik ve stratejik planlama uygulamaları çeşitli değişkenler açısından betimsel olarak incelenmiştir.

Bu çalışmada önemli katkıları olan, görüş ve önerileriyle bana rehberlik yapan ve desteğini eksik etmeyen değerli danışman hocam, Sayın Yrd. Doç. Dr. Betül BALKAR 'a teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, bu günlere gelmemi sağlayan, tez çalışma sürecinde bana moral veren, destek ve yardımlarını eksik etmeyen sevgili babam Ahmet KOCAOĞLU ve annem Ayşe KOCAOĞLU' na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Bu süreçte yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma, meslektaşlarıma, okul müdürüm Emel Bolat'a ve anket doldurarak zamanlarını ayıran tüm öğretmenlere de teşekkürlerimi sunuyorum.

Hatice Ceylan KOCAOĞLU

Temmuz, 2016

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ONAY SAYFASI	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1.Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Problemi.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	6
1.4. Varsayımlar.....	7
1.5. Sınırlılıklar	7
1.6. Tanımlar	7

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Liderlik.....	9
2.1.1. Liderlik kavramı.....	9
2.1.1.1. Liderliğin tanımı	10
2.1.1.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi	11

2.1.1.3. Güncel liderlik teorileri	12
2.1.1.3.1. İşlemci liderlik.....	12
2.1.1.3.2. Dönüşümcü liderlik.....	13
2.1.1.3.3. Etik liderlik	14
2.1.1.3.4. Politik liderlik	17
2.1.2. Stratejik Liderlik	19
2.1.2.1. Stratejik liderliğin tanımı.....	19
2.1.2.2. Stratejik lider ve özellikleri	21
2.1.2.3. Stratejik liderlik uygulamaları	24
2.1.2.3.1. Adair'in stratejik liderlik modeli	24
2.1.2.3.2. Davies'in stratejik liderlik modeli	25
2.1.2.3.3. Ülgen ve Mirze'nin stratejik liderlik modeli	26
2.1.2.3.4. Pisapia'nın stratejik liderlik modeli	27
2.1.3. Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik	28
2.1.3.1. Okullarda stratejik liderlik modeli ve okul müdürlerinin stratejik liderliği	29
2.2. Stratejik Planlama.....	31
2.2.1. Strateji Kavramı	31
2.2.2. Planlama Kavramı	34
2.2.3. Stratejik Planlama	36
2.2.4. Stratejik Planlama Süreci	39
2.2.5. Stratejik Planlamanın Amacı ve Yararları	49
2.2.6. Stratejik Planlama ve Eğitim.....	51
2.2.7. Okullarda Stratejik Planlama	53
2.3. Stratejik Liderlik ile Stratejik Planlama Arasındaki İlişki	55
2.4. İlgili Araştırmalar	58
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	58
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	62

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	66
3.2. Evren ve Örneklem	66
3.3. Veri Toplama Araçları	68
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	70

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Birinci Araştırma Problemine İlişkin Bulgular: Anaokulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri	73
4.1.1. Anaokulu Müdürlerinin Dönüşümsel Uygulamalar Boyutundaki Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular	74
4.1.2. Anaokulu Müdürlerinin Yönetimsel Uygulamalar Boyutundaki Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular	75
4.1.3. Anaokulu Müdürlerinin Etik Uygulamalar Boyutundaki Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular	77
4.1.4. Anaokulu Müdürlerinin Politik Uygulamalar Boyutundaki Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular	78
4.2. İkinci Araştırma Problemine İlişkin Bulgular: Anaokullarındaki Stratejik Planlama Uygulamaları.....	79
4.2.1. Anaokullarındaki Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu Boyutundaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Bulgular	80
4.2.2. Anaokullarındaki Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Boyutundaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Bulgular	82
4.2.3. Anaokullarındaki Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular	83
4.3. Araştırmanın Üçüncü Problemine İlişkin Bulgular: Anaokulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdem ve Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenleri Açısından İncelenmesi.....	85
4.4. Araştırmanın Dördüncü Problemine İlişkin Bulgular: Anaokulu Öğretmenlerinin Okullarındaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem ve Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenleri Açısından İncelenmesi.....	93
4.5. Beşinci Araştırma Problemine İlişkin Bulgular: Anaokulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Okullarındaki Stratejik Planlama Uygulamalarını Yordamasına İlişkin Bulgular	102

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE SONUÇ

5. Tartışma ve Sonuç	105
----------------------------	-----

BÖLÜM VI

ÖNERİLER

6. Öneriler	112
6.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler	112
6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler	113
KAYNAKLAR	114
EKLER	128
ÖZGEÇMİŞ	136



TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1 Çeşitli liderlik tanımları	10
Tablo 2.2 Tarihsel sürece göre liderlik teorileri	11
Tablo 2.3 Okul yöneticisinin stratejik liderliği.....	30
Tablo 2.4 Stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayrılan özellikleri.....	38
Tablo 2.5 Stratejik yönetim süreci.....	40
Tablo 3.1 Örneklemde yer alan öğretmenlere ait demografik bilgiler	67
Tablo 3.2 SLÖ ve OSPUDÖ'nün aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında kullanılan düzeyler	72
Tablo 4.1 Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular	73
Tablo 4.2 Anaokulu müdürlerinin dönüşümsel uygulamalar boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular	74
Tablo 4.3 Anaokulu müdürlerinin yönetsel uygulamalar boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular	76
Tablo 4.4 Anaokulu müdürlerinin etik uygulamalar boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular	77
Tablo 4.5 Anaokulu müdürlerinin politik uygulamalar boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular	78
Tablo 4.6 Anaokullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin bulgular	80
Tablo 4.7 Anaokullarındaki kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu boyutundaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin bulgular	81
Tablo 4.8 Anaokullarındaki stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutundaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin bulgular	82
Tablo 4.9 Anaokullarındaki stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin bulgular.....	84
Tablo 4.10 Kıdem değişkenine göre anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları.....	86
Tablo 4.11 Anaokulu öğretmenlerinin kıdem değişkenine okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait varyansların homojenlik testi sonuçları	87
Tablo 4.12 Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları	88

Tablo 4.13 Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin etik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tamhane T2 testi sonuçları	89
Tablo 4.14 Okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları	90
Tablo 4.15 Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait varyansların homojenlik testi sonuçları	91
Tablo 4.16 Anaokulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey Testi Sonuçları	92
Tablo 4.17 Kıdem değişkenine göre anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları	94
Tablo 4.18 Anaokulu öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait varyansların homojenlik testi sonuçları	95
Tablo 4.19 Anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları	96
Tablo 4.20 Okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları	98
Tablo 4.21 Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait varyansların homojenlik testi sonuçları	99
Tablo 4.22 Anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları	100
Tablo 4.23 Anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tamhane T2 testi sonuçları	101
Tablo 4.24 Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile okullarındaki stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiye ait Pearson korelasyon analizi sonuçları	102
Tablo 4.25 Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

ŞEKİL 2.1. Stratejik bir liderin anatomisi.....	21
ŞEKİL 2.2. Stratejik liderlik uygulamaları: Üç halka modeli.....	24
ŞEKİL 2.3. Davies'e göre stratejik liderlik rolleri	25
ŞEKİL 2.4. Ülgen ve Mirze'ye göre stratejik liderlik uygulamaları.....	26
ŞEKİL 2.5. Stratejik liderlik çarkı Pisapia.....	27
ŞEKİL 2.6. Strateji odaklı okulun öğeleri.....	29
ŞEKİL 2.7. Planlama; planlar ve stratejiler.....	35
ŞEKİL 2.8. Stratejik plan modeli	54

EKLER LİSTESİ**Sayfa**

EK-1 Stratejik Liderlik ve Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği	129
Ek-2 Anket İzinleri	133
EK-3 Anket İzin Onayı	135

BÖLÜM I

GİRİŞ

Stratejik planlama uygulamaları ile stratejik liderlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmanın bu bölümünde; araştırmaya ilişkin problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmadaki önemli kavramların tanımları sunulmuştur.

1.1. Problem Durumu

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). Eğitim örgütlerinin çevresinde yaşanan değişimlere uyum sağlaması ve etkililiğini devam ettirebilmesi, günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil; örgütün uzun dönemde yaşamasını mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü sağlayabilecek “stratejik yönetimle” ve bunu gerçekleştirecek “stratejik liderlerle” başarılabilecektir (Güçlü, 2003). Özellikle stratejik yönetim sürecinin önemli bir aşaması olan stratejik planlamayı doğru ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek, değişimin yönetilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Stratejik planlama sürecinin başarılı olabilmesi ise, kurum yöneticileri başta olmak üzere tüm çalışanların plana dahil olması ve planı sahiplenmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu noktada kurum yöneticilerinin stratejik lider rolünü üstlenmeleri, stratejik planlama sürecinin sürdürülebilirliğini ve etkililiğini sağlama açısından önem taşımaktadır. Kamu kurumlarında stratejik yönetim sürecinin başarısının en önemli belirleyicisi olarak stratejik liderler, önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaya başlamıştır (Kılınçkaya, 2013).

Türk eğitim kurumlarındaki stratejik planlama uygulamaları kapsamında, 2006 yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından eğitim kurumlarındaki planlama etkinliklerinin, stratejik planlama yöntemine bağlı olarak ve tek tipleştirilmiş bir şekilde yürütüldüğü görülmektedir. 5018 sayılı Kanun’a göre yürütülen stratejik planlama süreci, MEB’in yayınladığı yönetmelik, genelge ve talimatlarla okullarda uygulanmaya devam etmektedir (Arslan & Küçüker, 2016). Ancak stratejik planlama faaliyetlerinin okullarda yeterli düzeyde yapılmadığı ve stratejik planlama sürecinde çeşitli sorunlarla karşılaşıldığı yapılan araştırmalar (Işık & Aypay, 2004; Karaman 2007; Şahin & Aslan, 2008; Altinkurt 2010; Dökmeci 2010; Kocatepe, 2010; Balcı, Çanakçı & Tan, 2012; Memduhoğlu & Uçar, 2012b; Arslan & Küçüker, 2016) sonucunda ortaya çıkmıştır.

Işık ve Aypay (2004), Türk eğitim sisteminde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörleri; kavramsal, hukuksal ve parasal kaynaklar, insan kaynakları ve zaman olarak belirtmiştir. Şahin ve Aslan (2008, s.182) da stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunları; “yetersiz bilgi ve zaman, yetersiz eğitim (bilgilendirilmeme), bakış açısı, çevresel sorunlar, gönüllülüğün olmayışı ve plandakilerin uygulanmaması” şeklinde belirlemiştir. Çalık (2003) ise, planlamada başarısızlığın temel sebeplerini:

- Okul içinde personel arasındaki iletişim kopukluğu,
- Zaman yönetimi konusundaki başarısızlık,
- Gelişen bilgi patlamasına karşı bilgi eksikliği,
- Sorumluluk bilincinin yeterince oluşmaması,
- Üst yönetimin yeterli desteği vermemesi,
- Maddi problemler,
- Bu alanda çalışmalarda bulunan bilim adamlarının işbirliği içinde bulunmaması,
- Müfettişlerin bu konuda rehberlik yapmaması,
- Motivasyon eksikliği,
- Psikolojik acıdan insanların araştırmaya yoğunlaşmaması şeklinde sıralamıştır (aktaran: Balcı vd., 2012, s.387).

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 rehberliğine duyulan ihtiyaç ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede Gümüşeli'ye (2001) göre okulların etkili olmasında; okul planlarının başarıya ulaşması kadar, okullardaki yönetim biçimi ve okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki ilişkiler de önemlidir. Okul müdürlerinin başarılı olabilmeleri ve kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sisteminin ve okul yönetiminin değişen rollerini ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamikleri bilmeleri gerekmektedir. Son zamanlarda sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişme ve gelişmelerden dolayı, eğitim girişimi ve okul yönetimi giderek merkeziyetçilikten uzak bir yapıya dönüşmektedir. Okulun yakın çevresini oluşturan veliler, sivil toplum kuruluşları ve yerel kuruluşların eğitimle ilgili kararlara katılımı giderek artmaktadır. Eğitimin finansmanının bu hizmetlerden yararlanan kişi ve gruplara verilmesi, çevre okul ilişkilerinin geçmişteki yapısını değiştirmektedir. Bütün bu değışimler ve gelişmeler ışığında, birçok bakımdan farklılaşan okulları klasik yönetim ve klasik yöneticilik anlayışıyla yönetmek mümkün değildir. Okul müdürlerinin ihtiyaçları karşılayabilecek biçimde yöneticilik yapabilmeleri için; okul çevresiyle işbirliği içerisinde okullarının geleceğine yön verecek ve toplumun isteklerini karşılayacak plan ve programları hazırlayarak uygulamaları gerekmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin, okul etkinliklerini öğrenme ve öğretim ilkelerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri ve çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı rehber edinmeleri gerekmektedir. Bunlar ise ancak okul müdürlerinin çeşitli liderlik uygulamalarını geliştirmeleri ve kullanmaları ile mümkün olabilir. Bu hususta çağımızın liderlik ihtiyaçlarına uygun önemli liderlik türlerini (dönüşümsel, etik, politik ve yönetimsel) içinde barındıran stratejik liderlik, okul yöneticileri için önemli bir alternatif olabilir.

Guillot (2003), stratejiyi plan, stratejik liderliği ise planı uygulamak için gerekli olan düşünme ve karar verme süreci olarak ifade etmektedir. Stratejik lider olabilmek için gerekli hazırlık alanlarından birisi de; bir planı geliştirme ve değerlendirme kabiliyetine sahip olmaktır.

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 (Arslan & 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. Stratejik liderlik, etkili strateji uygulamasını kolaylaştıran temel faktörler arasında ifade edilmektedir (Bossidy & Charan 2002; Thompson & Strickland 2003; Freedman & Tregoe 2003; Kaplan & Norton 2004; Pearce & Robinson 2007).

Eğitim kurumlarında 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 bulundukları 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 aldığını ifade etmiştir.

Okullardaki stratejik planlama faaliyetlerinde ve stratejik planların hazırlanmasında, okul yöneticileri ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin tutumları oldukça etkilidir. Bu nedenle, okullardaki stratejik planlama algısının belirlenmesi ve stratejik planlama uygulamalarının bütüncül olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Memduhoğlu & Uçar, 2012a). Bu yönde bir değerlendirme yaparken, okul yöneticilerinin stratejik planlama sürecini gerçekleştirirken sergiledikleri stratejik liderlik özelliklerinin de dikkate alınması, farklı bir bakış açısı sağlayabilmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu idareleri için stratejik planlamanın gerekliliği kabul edilerek Türkiye genelinde tüm kamu kurumlarında stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu gelişmeyi takiben stratejik yönetim faaliyetlerinin başarısında en önemli faktör olarak stratejik liderliğin görülmesi ve eğitim kurumlarında stratejik planlama ve özellikle stratejik liderlik özelliklerine ihtiyaç duyulması (Kılınçkaya, 2013) bu konuda araştırmalar yapılmasına gereksinim oluşturmuştur.

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 bulunduğunun anlaşılması gerekli görünmektedir.

1.2. 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 anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Anaokullarında görev yapan anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

3. Anaokullarında görev yapan anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri; kıdem ve okul müdürüyle çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
4. Anaokullarında görev yapan anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri; kıdem ve okul müdürüyle çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?
5. Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri, okullarının stratejik planlama uygulamalarını yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Küreselleşme ve küreselleşmeye bağlı olarak çeşitli alanlarda yaşanan rekabetten dolayı stratejik planlama kavramı, örgütler için gün geçtikçe daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Çünkü stratejik planlama, geleceğin belirsizliklerini en aza indirebilmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmek açısından örgütler için oldukça gereklidir (Demir & Yılmaz, 2010). Stratejik planlama sürecinde, örgütün belirlediği amaçları gerçekleştirebilmesi için; gerekli yollar, uygulanacak stratejiler, kullanılacak kaynaklar ve dikkat edilmesi gereken noktalar öncelikli olarak belirlenmesi gerektiğinden planlama süreci, örgütlerin geleceğini şekillendirmede oldukça yardımcıdır (Yanpar Yelken vd., 2010).

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 geliştirilmesiyle ilgili programlara taban oluşturmada 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.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularını içten ve kurum müdürlerinin etkisinde kalmadan nesnel bir şekilde cevaplandırıdıkları kabul edilmiştir.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma, Gaziantep ili merkez ilçelerindeki (Şahinbey ve Şehitkamil) devlet anaokullarında çalışan öğretmenlerin katılımıyla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Strateji: Genel anlamda, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için belirlenen yol olarak tanımlanabilir (Türk Dil Kurumu, 2006).

Stratejik liderlik: Stratejik liderlik; “örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunmaktır” (Altınkurt, 2007, s.11).

Stratejik planlama: Kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine göre, misyonunu ve hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevre ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak için yapılan plandır. Stratejik planlama, kurumun temel amaçlarına ulaşmak için gerekli strateji ve politikaları saptayarak bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli bir çalışmadır. Stratejik

planlama, gelecekte var olmak için bu gün ne yapılması gerektiğine karar vermektir (Çelik, 2011).



BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; liderlik, stratejik liderlik, okul müdürlerinin stratejik liderliği, stratejik planlama, eğitimde ve okullarda stratejik planlama hakkındaki alanyazın özetlenerek stratejik liderlik ve stratejik planlama arasındaki ilişki irdelenecektir.

2.1. Liderlik

2.1.1. Liderlik kavramı

İnsanlar, toplu halde yaşayan sosyal varlıklar olmaları nedeniyle kendi hedeflerini, gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için tek başlarına yetersiz kalabilirler. Bu nedenle bireyler amaçlarına ulaşmak için bir gruba ya da grup halinde hareket etmeye ihtiyaç duyabilirler. Tarihin her döneminde toplumları yönetecek ve istenilen hedeflere götürecek liderlerin olması gerektiği düşünülmüştür. Bu nedenle liderlik, tarihten günümüze kadar her zaman önemli bir kavram olmuştur. (Aydın, 2012).

Liderlik, örgüt ve yönetim alanyazınında önemli bir yere sahip olmuştur. Bu nedenle bu alanda çalışan bilim adamları, liderlik konusunda pek çok araştırma yapmıştır. Liderlik günümüzde de araştırmacılar için önemli bir araştırma konusu olmaya devam etmektedir. Yapılan bu yoğun araştırmalar sonucunda, liderlik kavramı hakkında ortak noktalar olsa da birçok farklı fikir de üretilmiştir (Schwandt ve Marquardt, 2000). Liderlikle ilgili ilk önemli araştırmalar 1900 yılından sonra yapılmıştır. 1927'den sonraki yıllarda konunun önemi daha çok fark edilmiştir. 1941–1944 yılları arasında da yapılan araştırmaların sayısı ciddi olarak artmıştır (Güney, 2000).

2.1.1.1. Liderliğin tanımı

Yönetim bilimcilerinden Warren Bennis (2006, ss.4-5) liderlik kavramıyla ilgili olarak “Liderlik, tıpkı güzellik gibidir. Onu tanımlaması güçtür; ama gördüğünüzde tanırırsınız” demiştir (Aktaran: Aydın, 2012). Bu sebeple literatürde liderlikle ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Yukl (2002), alan yazında liderlikle ilgili yapılan tanımlamaları şu şekilde özetlemiştir (Aktaran: Aydın, 2012, s.11):

Tablo 2.1

Çeşitli liderlik tanımları (Yukl, 2002; aktaran: Aydın, 2012, s.11)

-
1. Liderlik, bir grubun eylemlerini ortak olarak paylaşılan bir amaca doğru yönlendiren bir bireyin davranışdır (Hemphill & Coons, 1957).
 2. Liderlik, örgütün rutin direktiflerine mekanik olarak itaatin ötesinde etkili bir ilerlemedir (D.Katz & Kahn, 1978).
 3. Liderlik, bireyler... izleyenlerin güdülerini harekete geçirmek, çalıştırmak ve tatmin etmek için kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları seferber ettiklerinde... uygulanır (Burns, 1978).
 4. Liderlik, örgütlü bir grubun faaliyetlerini bir amaca ulaşma yönünde etkileme sürecidir (Rauch & Behling, 1984).
 5. Liderlik, müşterek bir çabaya amaç (anlamalı bir yön) verme ve amaçlara ulaşmak için istemli bir çaba harcanmasına neden olma sürecidir (Jacobs & Jaques, 1990).
 6. Liderlik, ... evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için... kültürün dışına çıkma becerisidir (E.H. Schein, 1992).
 7. Liderlik... insanları neyin bir araya getireceğini anlama sürecidir (Drath & Palus, 1994).
 8. Liderlik, vizyonun açıkça belirtilmesi, değerlerin şekillendirilmesi ve içinde başarılabilecek şeylerin yer aldığı bir çevre yaratmakla ilgilidir (Richard & Engle, 1986).
 9. Liderlik, ...örgütün etkililik ve başarısına katkıda bulunmak için, bir bireyin diğerlerini etkileme, motive etme ve onlara imkan sağlama becerisidir (House vd., 1999).
-

Liderlik, Bush ve Glover (2003) tarafından da; hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi açısından etkili liderlik süreci; belirgin kişisel ve uzmanlık değerlerini temel alan okul vizyonunun başarısı için, çalışanlara ilham vermek ve desteklemek olarak belirtilmiştir (Aktaran: Aksu & Taş, 2011). İncelenen tanımlardan yola çıkarak bir liderlik tanımı yapılacak olunursa liderliğin; belli bir grubu belli hedefler doğrultusunda hareket etmeye ikna edip, onları motive ederek ve onların ihtiyaçlarını karşılayarak kurumun amaçlarını gerçekleştirmek ve başarısını

sağlamak amacıyla yapılan etkileme süreciyle ilgili davranışlar bütünü olduğu ifade edilebilir.

2.1.1.2. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişimi

Liderlikle ilgili kuramlar da, liderlik tanımları gibi ortak özellikler içerse de, farklı bakış açılarından dolayı teorilere ilişkin çeşitli gruplandırmalar ortaya çıkmıştır. Bu liderlik teorileri gruplandırmaları; büyük adamlar teorisi, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsallık teorileri ve güncel liderlik teorileri olarak sıralanabilir (Taner, 2005; aktaran: Kılınçkaya, 2013).

Tablo 2.2

Tarihsel sürece göre liderlik teorileri (Aydın, 2012, s.13)

<i>Zaman Aralığı</i>	<i>Teori</i>	<i>Ana Düşünce/Varsayımlar</i>
1920'lere kadar	Büyük Adamlar Ekolü	Lider olarak doğulur. Liderlik özellikleri tamamen doğuştan gelir. Büyük bir ihtiyaç doğduğunda liderler ortaya çıkar.
1920-1940 arası	Özellikler Teorisi	Özellikler tamamen doğuştan gelmez. Öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabilir. Lider özellikleri açısından takipçilerinden ayrılır. Etkili liderler doğru liderlik özelliklerine (ya da özellikler kombinasyonuna) sahip liderlerdir.
1940-1960 arası	Davranışçı Yaklaşım	Lider doğulmaz, lider olunur. Etkili liderliğin temelinde tanımlanabilir ve öğrenilebilir liderlik davranışları vardır. Liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar üzerinde durur. Liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık vermiştir.
1960-1980 arası	Durumsallık Yaklaşımı	Etkili bir lider içinde bulunduğu durumlardan etkilenir. En etkili liderlik davranışı içinde bulunulan duruma göre değişir.
1980 sonrası	Liderlik Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar	Liderin vizyona ihtiyacı vardır. Liderler örgütlerine yön belirler. İşlemci liderler yapıyı oluşturucu ve sürdürücü, üretim odaklı, otokratik, sonuç odaklı, yöneticilik davranışları sergilerler. Dönüşümcü liderler yapıyı kırıcı, karşılıklı güven oluşturan, karara katılımı sağlayan, destekleyici, demokratik ve insan merkezli liderlik davranışları gösterirler.

Özellikler kuramını ve davranışçı kuramı tamamlayıcı ve geliştirici nitelik taşıyan durumsallık kuramı kapsamında; dönüşümcü, vizyoner, işlemci, etik ve eğitim örgütlerine özgü öğretimsel liderlik gibi liderlik teorileri ortaya çıkmıştır (Çelik, 2004; Uysal, 2001; aktaran: Kılınçkaya, 2013). Güncel liderlik teorileri kapsamında ifade edilebilecek bu yeni liderlik türleri, liderlik alanındaki yeni yaklaşımlara da kaynaklık etmeleri bakımından önem taşımaktadır. Özellikle işlemci liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik ve politik liderliği içeren liderlik teorileri stratejik liderliğin açıklanmasında bir temel oluşturmaktadır.

2.1.1.3. Güncel liderlik teorileri

Güncel liderlik teorileri, durumsallık teorilerinin devamı şeklinde olup durumsallık teorilerindeki gibi liderlik sürecini; lider, izleyici ve durumsal koşulların etkileşimi kapsamında ele almaktadır. Ancak güncel liderlik teorilerinde liderlik özellikleri ve izleyiciler daha önemli bir yer kaplamıştır (Aydın, 2012).

2.1.1.3.1. İşlemci liderlik

İşlemci liderlik davranışı, izleyicilerin çabası karşılığında liderin ödüllendirmesi olarak gerçekleşmektedir (Eren, 2003). İşlemci lider; daha kaliteli çıktı, daha çok satış veya hizmet, düşük üretim maliyetleri gibi arzulanan sonuçlara ulaşmak için yapılması gerekeni belirtmelidir. Bunu yaparken ise, izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate almalıdır (Burns, 1979). İşlemci liderlikte; izleyenler, liderlerin vaatleri, ödülleri ve pekiştireçleri ile motive edilir veya negatif dönüt, disiplinli davranışlar ve azarlama gibi yöntemlerle izleyicilere müdahale edilir (Brestrich, 1999). İşlemci liderlikte temel olarak lider, almak istediği bir şey için izleyicilerinin istediklerini karşılamaktadır. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığa dayanmaktadır (Eraslan, 2004).

İşlemci liderlerin iş yaptırma yöntemi, geçmişten gelen faaliyetleri iyileştirme şeklindedir. İşlemci liderlik, durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlara göredir (Eren, 2003). İşlemci liderler sürekli program geliştirme, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü bir eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda emek verirler (Starrat, 1995).

İzleyenler, liderlerinin isteğine göre hareket ettiklerinde prestijlerinin yükselmesi yönünde bir imkâna sahip olurlar. Bu nedenle izleyiciler, liderlerinin isteklerini yerine getirme konusunda çaba gösterirler. Bu liderliği benimseyen yöneticilerin yönetim şekli; performansa dayalı olarak ödüllendirme, kural ve işleyişlerden sapmaları önleme ve kusursuz faaliyetlerde bulunma gibi davranışlardır. Bu liderlik yaklaşımında görevlerin bitirilmesi ve çalışanların itaati, katı bir ödül - ceza sistemine dayanır (Erdoğan, 2000; aktaran Aydın, 2012).

İşlemci liderlik; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. İşlemci liderliğin yetersiz olduğu düşüncesinden dolayı dönüşümcü liderlik kavramı geliştirilmiştir (Aydın, 2012).

2.1.1.3.2. Dönüşümcü liderlik

Bu kavram, 1978 yılında Burns tarafından siyasi liderler üzerinde yapılan betimsel çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel yapıda köklü bir dönüşüm amaçlanmıştır (Karip, 1998). Dönüşümcü liderlik, güdüleme ve morali artırmak için liderlerle izleyenlerinin birbirlerini desteklemesi sonucunda oluşur. Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin tatmin noktasını yüksek tutarak onların sürekli gelişimini ve örgüt misyonunun yenilenmesini sağlarlar. Aynı zamanda çalışanların kendi amaçlarına ve örgütün amaçlarına göre bir bakış açısı kazanmalarını önemserler (Erdoğan, 2004).

Burns'a göre dönüşümcü lider; izleyicilerin var olan eğilimini, ihtiyacını, isteğini bilir ve bu ihtiyacı onları güdülemek için kullanır. Çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak harekete geçmelerine vesile olur (Burns, 1979). Burns'e göre; bir lider, ya dönüşümcü lider ya da işlemci liderdir. Her ikisini birden olamaz (Burns, 1979). Burns'e göre; gerek işlemci lider ve gerekse dönüşümcü lider, değerlere önem verseler de; işlemci liderler, sadece dürüstlük ve karşılıklılık gibi değişime yönelik değerleri dikkate alırlar. İşlemci liderlikte, lider ve takipçileri arasında karşılıklı değişime dayanan bir ilişki varken; dönüşümcü liderlikte ise liderin inançları, değerleri ve izleyenlerin ihtiyaçlarına daha çok önem verilmektedir (Berber, 2000).

Bass (1996), dönüşümcü ve işlemci liderliği kavramsal olarak birbirinden ayırmışsa da; farklı durumlarda bu iki liderlik türünün aynı liderde birlikte olabileceğini ifade etmiştir. Yani, lider duruma göre daha işlemci davranabileceği

gibi, duruma göre daha dönüşümcü de davranabilmektedir. Buna göre, bir lider sadece dönüşümcü ya da sadece işlemci olmak yerine, her iki liderliğin özelliklerini de kendisinde barındırabilir (Aydın, 2012).

Dönüşümcü liderliğin liderlik kuramına kazandırdığı en önemli unsur dönüşümdür. Dönüşüm odaklı olan bu liderler; düşünen, sorgulayan ve risk alan kişilerdir. Aynı zamanda davranışlarıyla düşüncelerini çalışanlarına aktaran, girişimciliğe ve kendini geliştirmeye zemin oluşturan liderlerdir (Erdoğan, 2004).

Yukl'a (2002) göre; dönüşümcü liderler özgürlük, adalet, eşitlik, barış, insancıl olma gibi moral değerleri ve idealleri takipçilerine cazip hale getirerek bu bilinci oluşturmayı hedeflerler.

Dönüşümcü liderliğin eğitimde örgütsel yenileşme için kritik bir liderlik biçimi olduğu düşünülmektedir. Bunun nedeni ise (Açıkalın, 2002, s.54; aktaran: Aydın, 2012, s.19):

- Sürekli gelişme,
- Ortak vizyon ve amaç,
- Risk alma,
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Etkili okullar ve
- Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanmaktadır.

Dönüşümcü lider, okullarda ise; öğretmenleri entelektüel açıdan özendiren, onlara dönüşümün coşku ve heyecanını aktaran kişidir. Bu açıdan eğitimde temel dönüşümler gerçekleştiren liderler, bir yönüyle ilham kaynağı olmalı ve karizmatik davranışlar göstermelidirler (Oran, 2002;).

2.1.1.3.3. Etik liderlik

Etik; insanların kişisel tercihlerle, töresel, ahlaksal davranış şekilleri ve görüşleriyle alakalı olan tüm şeylerdir (Conaway & Fernandez, 2000). Etik, insanların yaptıklarının ne olduğunun açıklamaktan çok, neyin yapılması gerektiğini açıklayan bir sistemdir (Barker, 2002).

Toplumda sergilenen tüm davranışlar etiksel bir değerlendirmeye tabi olacaktır (Pass & Willingham, 2008). Etik değerler insanlık tarihi boyunca her zaman

önemsenmiştir. Etik değerler her zaman insanların doğruyu, güzeli, iyiyi yapmalarını böylece nitelikli insan olmalarını sağlamıştır. Liderlik açısından da etik değerler oldukça önemlidir. Bu nedenle etik değerleri benimsemiş kişiler lider olarak seçilmelidir. Etik liderliğin temelinde; toplumun tüm üyelerine karşı gösterilmesi gereken saygı, farklı kültürlere, görüşlere ve düşüncelere hoşgörü ve adil kaynak dağıtımı gibi unsurlar bulunmaktadır (Yılmaz, 2006).

Etik liderlik, yeni liderlik kuramları ve yaklaşımları arasında giderek daha çok kullanılmaya başlamıştır. Etik liderlik, özellik kuramları ve durumsallık kuramlarıyla benzer özellikler göstermektedir. Etik liderin etik değer ve ilkeleri taşıması özelliğinden dolayı etik liderlik kuramı özellik kuramıyla örtüşmektedir. Etik liderlik konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış ve etik liderlikle ilgili bir model oluşturulması amaçlanmıştır. Etik liderliğin kurucusu olan Bili Grace 4 V modelini ortaya koymuştur. Bu modelin temel boyutları ise, değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue)'dir (Halvel, 1983; aktaran: Çelik, 2012: 95).

Lider davranışının temel sebebi, örgüt üyelerinin faaliyetlerini etkilemektir. Bu da çalışanların davranışlarına yansarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacaktır. Liderin rol davranışları, izlediği strateji ve taktikler örgütte görevlerin başarılmasını ve uyumu sağlar. Ayrıca izleyicilerin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını etkiler. Liderin davranışları ve izlediği stratejiler, çalışanlarca etik açıdan doğru olarak algılandığında anlamlı olur (Arslantaş & Dursun, 2008). Bu nedenle liderin sadakat, bağlılık, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, demokrasi, saygı gibi etik ilkelere bağlı olarak örgütünü yönetmesi gerekmektedir (Turhan, 2007).

Harvey'e (2004) göre, etik liderde bulunması gereken bir takım temel özellikler vardır. Bunlardan biri; değerleri ve etik bilinci oluşturmaktır. Etik liderler ortak değerleri, iş yapma ilkelerini ve etik standartları düzenli olarak belirtir ve bunların anlaşılmasını, desteklenmesini ve özümsemesini sağlar. Bir diğer özellik ise, insanlara sorumluluk vermektir. Etik liderler, kendilerini ve diğer insanları etik değerlere uygun davranmada sorumlu kılarlar. Etik lider, dürüstlük ilkesini benimsediği için başkalarından da dürüst davranmalarını bekler. Bu nedenle başkalarına örnek olmak, etik liderin özelliklerinden bir diğeridir. Etik liderler, karar alma aşamasında diğerlerini ve rehber ilkelerini de dikkate alırlar. Yaptıkları her işte etik değerleri gözetirler. Bu yüzden, değerler çerçevesinde karar vermek, etik liderin özelliklerindendir. Etik liderlerin kuralları ve standartları, değerlerine ve etik

kurallarına uygundur. Bir etik ikilem içinde olduklarında sorunu kısa sürede ve korkusuzca çözerler. Etik liderler, çalışanlarının iyi davranışlar göstermeleri için gerekli güveni ve becerileri kazanmalarını desteklemek amacıyla zaman ve kaynak ayırırlar. Etik liderler algılara da dikkat ederler. Ayrıca bu liderler; meslektaşlarının, çalışanların, müşterilerinin ve etki alanları içindeki herkesin duygularına, görüşlerine ve tepkilerine önem verirler. Son olarak etik liderler; yakınmak, birilerini suçlamak ya da başkalarını beklemek yerine, öne çıkıp etik olarak yol gösterici bir şekilde çalışanları motive ederler. Yani inisiyatif almayı desteklemek de etik liderlerin sahip olmaları gereken temel özelliklerdendir (aktaran: Sezgül, 2010).

Freeman ve Stewart (2006) ise, etik liderlerin sahip olmaları gereken özellikleri şöyle belirtmişlerdir:

- 1) Örgütsel amaçları ve değerleri açıkça belirtmek ve bunları somutlaştırmak,
- 2) Örgütsel başarı üzerine odaklanmak,
- 3) Örgüt için en faydalı kişileri bulmak ve onları geliştirmek,
- 4) Örgütsel değerler, bu değerleri ve etik ile ilgili ifade ortamı oluşturmak,
- 5) Örgüt içinde eleştirinin kabul edilebileceği bir ortam oluşturmak,
- 6) Başkalarının değer yargılarını ve duygularını önemsemek,
- 7) Karar alınırken etik bir çerçevede hareket etmek,
- 8) Yaratıcı olmak,
- 9) Örgütte yaşanan değerlerin ve etik ilkelerin sınırlarını belirlemek,
- 10) Davranışlarında etiksel uyum göstermek,
- 11) Örgüt çalışanlarının hayallerini ve umutlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olmak.

Eğitimde liderlik ve etik kavramları iç içedir. Etik davranışları öncelikle sergilemesi gereken kişiler, okul yöneticileridir. Bursalıoğlu (1994) okul yöneticilerinin etik davranışlarını; eğitimde fırsat eşitliğinin tanınması, eğitim konusunda halkın aydınlatılması, mantık ve pratik zekâ yöntemlerinin kullanılması, karar sürecine katılma olanağının verilmesi, grup çalışmalarından yararlanılması, iş ile insan ve ortamın bütünleştirilmesi, örgüt değişimlerinin amaçlı yapılması ve iki yönlü bir iletişim kurulması olarak belirtmiştir. Yöneticilerin etik liderlik

kapsamındaki olumlu davranışları da stres ve saldırganlık durumlarını azaltmaktadır. Bu açıdan okul yöneticilerinin etik davranışlarının; okullarda uyumu, bağlılığı ve motivasyonu etkilediği görülmektedir (Stauten vd., 2010; aktaran: Uğurlu vd., 2013).

2.1.1.3.4. Politik liderlik

Politika, düşüncelerdeki farklılık ve çatışmaların çözümü için kullanılan bir pazarlık ve müzakere sürecidir. Örgütsel teori perspektifi, politikayı bu tanıma göre normal bir karar verme süreci diye kabul etmektedir. Kısaca politika, uyuşmazlık ve belirsizliklerin çözümünde hangi gücün kullanılacağını belirleyen sistemdir (Daft, 2000).

Mintzberg (1985) örgütleri politik arenalar olarak görmekte ve bu nedenle örgütlerde başarılı olabilmek için, belirli durumlarda örgütteki insanların politik davranışlar ve beceriler göstermesi gerektiğini belirtmektedir. Örgütler gittikçe sosyal bir yapıya dönüştüğü için yönetici ve çalışanlar, kendilerini diğerlerinden soyutlayacak bireysel görev ve yükümlülükler yerine, çabalarını diğerleriyle bir takım halinde çalışmaya yönlendirmektedirler. Son zamanlarda örgütlerde koordinasyon ve kontrol mekanizmalarının dikeyden çok yatay olarak işlediği daha yassı ve dikdörtgen biçiminde yapılanmalar oluşmuştur. Bu yapılar içerisinde “hiyerarşi”; bilgi teknolojileri, takım çalışmaları ve örgüt kültürüne bağlı norm ve denetimlere dönüşmüştür. Çalışanlar artık sabit ve katı iş tanımları yerine, akıcı ve değişken rolleri benimsemektedirler (Ferris vd., 2000; aktaran: Çelik & Uğurluoğlu, 2009).

Örgütsel yapının değişmesiyle yönetsel yapılanma ve liderin rolü de değişmiştir. Bu nedenle eskiden denetici olan bir lider, günümüzde bir koç ya da kolaylaştırıcı olarak görev yapmaktadır. Bu sebeple başarılı liderler, çalışanlara katı ve tepeden inme bürokratik kuralları uygulama yerine; engelleri kaldırma, koordinasyonu sağlama ve takım performansını kolaylaştırma yolunu seçmektedirler. Bu değişiklikler, liderlerin örgütlerde kişiler arası etkileşimi sağlayacak yeni becerilere ve özellikle sosyal ve politik becerilere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır (Ahearn, Ferris, Hocwarter vd., 2004; aktaran: Uğurluoğlu & Çelik, 2009).

Liderin politik becerisi, takım ve örgüt performansı için gerekli olan iletişimin artmasını ve kişilerarası etkileşimin en iyi sonucu alacak şekilde

gerçekleşmesini sağlayacaktır. Politik beceri, lidere dinamik örgütsel çevrelerde başarı için gerekli olan esnekliği ve adaptasyonu sağlayacak ve lideri başarıya götürecektir (Ferris vd., 2000; aktaran: Uğurluoğlu & Çelik, 2009). Pisapia (2007; aktaran: Kılınçkaya, 2013, s.53-54)'a göre politik liderliğin özellikleri;

1. Tüm örgütsel ilişkilerde güç dengesini en üst düzeye ulaştırır.
2. Hangi konuların gerçekten önemli olduğunu ve üzerinde uzlaşmaya gidilemeyecek olan konuları belirler.
3. Güçlü bir destek oluşturmak için dış ortaklıklar oluşturur.
4. Bireylerin desteğini etki ve güç yoluyla kazanır.
5. Herkesin ilgileneceği ortak noktalar bulur.
6. Bir durumda, bireyin gücünün kaynağını ortaya koyar.
7. Fikirlerine, projelerine ve planlarına destek almak için kıymetli şeylerin değiş tokuşunu yapar.
8. Kişiliği ve düşünce yapısıyla çalışanları etkiler ve kendine bağlar.
9. Kişisel iyiliklerle örgüt üyeleriyle arkadaşlık kurar.
10. Okulun içiyle ilgili bilgileri sevdiği izleyenleriyle paylaşır.

Eğitim sisteminin sosyal bir örgüt olmasının yanında politik özellikler taşıması ve okulun politik düşünce ve eylemlerin odağında olması, okul müdürünün politik lider olarak da görülmesine neden olmaktadır (Bursalıoğlu, 1994). Okul müdürünün başarılı olabilmesi için toplumun ve çevrenin genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel şartlarını bilmesi, bunlara uyması ve gerektiği zamanlarda bu şartları etkilemesi gereklidir. Günümüz toplumlarında eğitimin kontrolünün gittikçe yerel örgütlere geçmesi, eğitimde çeşitli kişi ve grupların etkili olmaya başlaması ve sivil toplum örgütlerinin eğitim üzerindeki etkisinin artması, okul müdürlerini politik liderlikle ilgilenmeye itmiştir. Bunun için çağdaş okul müdürleri, diğer liderlik alanlarına ek olarak politik liderlikle ilgili aşağıdaki davranışları da göstermelidirler (Council of Chief State School Officers [CCSSO], 1996; aktaran: Gümüşeli, 2001):

- Öğrenciler ve okul için faydalı politikalar geliştirmek,

- Okul politikasının ve programlarının planlanması ve değerlendirilmesi faaliyetlerine okul toplumunu da katabilmek,
- Öğrencilerin ve velilerin temsilcisi olarak okul çevresini etkileyebilmek,
- Okul toplumunu oluşturan ögeler arasında okul çevresinin eğilimleri, önem verilen konular ve olası değişimlerle ilgili iletişimi sağlayabilmek,
- Okul toplumunu oluşturan grupların temsilcileri arasında sürekli fikir alışverişini sağlayacak programlar hazırlamak ve uygulamak,
- Okul toplumunun eğitimle ilgili anayasa, yasa, tüzük ve yönetmeliklerden haberdar olmasını ve bunlara uyulmasını sağlamak,
- Kamu eğitim politikasının öğrencilere nitelikli eğitim sağlamasına katkıda bulunmak,
- Eğitime yön veren karar organları ile sürekli iletişim içinde olmak,
- Okul toplumu dışındaki karar organları ile iletişim içerisinde olmak,
- Öğrenci haklarını korumak ve öğrencilere sağlanan imkanları çoğaltmak için yasal kuruluşlarla işbirliği içinde olmak.

2.1.2. Stratejik Liderlik

2.1.2.1. Stratejik liderliğin tanımı

1980'lerin ortalarından sonra liderlik vurgusu, yönetsel liderlik çalışmalarından stratejik liderlik çalışmalarına doğru kaymıştır (Boal & Hooijberg, 2000). Stratejik liderlik kuramı, Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen “tepe eselonları” (upper echelons) kuramından esinlenerek ortaya çıkmıştır. Hambrick ve Pettigrew (2001) liderlik ve stratejik liderlik arasındaki farkları belirtmiş ve bu farklar arasından özellikle ikisi üzerinde durulmuştur. Liderlik, örgütün her seviyesindeki liderliği kapsarken; stratejik liderlik, örgütün en tepesindeki liderlik için geçerlidir. Ayrıca liderlik araştırması özellikle liderler ve izleyenler arasındaki ilişkiyi önemserken; stratejik liderlik araştırması, daha çok yönetici işlerini önemser ve sadece ilişkili eylemler olarak değil, aynı zamanda stratejik eylem olarak değerlendirirler (Vera & Crossan, 2004).

Stratejik liderlik, stratejik yönetimle birlikte anılmaya başlanmış bir liderlik kavramıdır. Fakat alan yazında stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olup olmadığı konusunda farklı fikirler vardır. Baron ve Henderson (1995), stratejik

liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olduğunu ifade ederken; Davies ve Davies (2006) stratejik liderliğin, dönüşümcü liderlik ve öğretimsel liderlik gibi ayrı bir liderlik biçimi olmadığını ve her tür liderlik biçimi için gerekli olan bir özellik olduğunu belirtmektedir. Thomson ve Strickland (2001) ise stratejik liderliği, pek çok liderlik rolünün bir arada bulundurulması ve doğru zaman ve koşulda bu rollerden uygun olanların kullanılması olarak açıklamaktadır. Bu sebeple stratejik liderlik, bünyesinde diğer liderlik biçimlerini de barındıran şemsiye bir kavram olarak görülmektedir (Aktaran: Altinkurt, 2007).

Stratejik liderler, duruma uygun bir şekilde uygun bir stratejik kararlar uygun liderlik davranışlarını gösterebilen liderlerdir. Bu nedenle liderlik için gerekli olan tüm özelliklerin stratejik liderlikte de olması gerekmektedir. Fakat stratejik liderin temel görevi; örgütün varlığını ve rekabet üstünlüğünü devam ettirmek olduğu için, stratejik liderin geleceğe dönük yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması, diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır (Ülgen & Mirze, 2004).

Literatürde stratejik liderlikle ilgili birçok tanım yer almaktadır. Stratejik liderliği 1980’lerde ilk kez ifade eden kişi olduğunu belirten John Adair (2013, s.41), stratejik lideri; “örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi” olarak tanımlamaktadır. Hitt ve diğerlerine göre (1999; aktaran: Altinkurt, 2007, s.11) stratejik liderlik; “gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma ve iş görenleri güçlendirme yeteneğidir.” Altinkurt (2007, s.11)’a göre stratejik liderlik; “örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunmaktır.”

Bu tanımlarda vurgulanan özelliklerden yola çıkılarak stratejik liderlik şöyle tanımlanabilir: Stratejik liderlik, örgütün varlığını devam ettirmesi ve rekabet ortamında üstünlük sağlayabilmesi için, iç ve dış çevresindeki tehditleri ve fırsatları doğru bir şekilde tespit edip bunlara uygun stratejileri belirleyerek, uygulayarak ve değerlendirerek örgütü istenilen yere ulaştırma kabiliyetidir. Bu kabiliyete sahip, yenilikçi, değişime ayak uydurabilen ve koşullara uygun liderlik davranışını seçip kullanabilen kişi de stratejik lider olarak adlandırılabilir.

2.1.2.2. Stratejik lider ve özellikleri

Değişimin ve istikrarın önemli olduğu günümüz şartlarında, yeni bir tür liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlik türü de stratejik liderliktir. Stratejik liderler, çok yönlü liderlik özelliğine sahip liderlerdir. Çünkü stratejik liderler, gerektiğinde karşılarına çıkan problemleri çözmek ve örgütün başarısını sağlamak için liderliği yönetimle ve etiği politikayla birlikte kullanırlar. Stratejik lider, örgütün politik gerçeklerini anlayıp yorumlayan ve karmaşıklığın olduğu ortamda hem dönüşümsel hem de yönetsel eylemleri kullanan bir ahlak timsali olmalıdır (Altınkurt, 2007).

Ülgen ve Mirze (2004)'ye göre stratejik lider, liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir tipidir. Bu nedenle; liderlik için gerekli olduğu belirtilen hemen her özellik stratejik liderlik için de geçerlidir. Ancak, stratejik liderin en belirgin sorumluluğu, örgütün yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesiyle ilgili olduğundan; tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması, diğer özelliklerine göre daha fazla önem taşımaktadır (Ergen, 2011; aktaran: Girgin Köse, 2013).

Literatürde bir stratejik liderin sahip olması gereken özelliklerle ilgili birbiriyle benzerlikler taşıyan birçok görüş bulunmaktadır. Şekil 2.1'de görüldüğü gibi Guillot (2003, ss.67-75), stratejik bir liderin anatomisini piramit şeklinde oluşturarak stratejik liderin sahip olması gereken becerileri ortaya koymuştur.



Şekil 2.1. Stratejik bir liderin anatomisi (Guillot, 2003, ss.67-75)

Guillot'a (2003) göre, bu piramitte kısa yollar yoktur. Stratejik liderlik örgütsel değerler, standartlar ve etik ile başlamaktadır. Bunlar işin temelleridir. Bu temeller üzerine yönetici, deneyimlere bağlı olarak uzman bilgisi geliştirir. Sürekli eğitim bu gelişimi etkileyebilir ve hızlandırabilir. Sonraki aşamada, yönetici sorumluluk ve mesuliyetler ile yetkilendirilir. Bundan sonra stratejik düşünme becerileri konusunda alacağı eğitim, yöneticinin yeteneklerini artırır. Son olarak yönetici stratejik karar verme sürecine katılacak ve stratejik bir lider olacaktır. Stratejik liderliğe giden yolda herkes bu süreçlerden geçmelidir. Kimse piramidin tepesinden başlayamaz. Kısacası stratejik lider olarak doğulmaz, fakat olunur.

Davies (2004), stratejik liderlikle ilgili dokuz yetenek ortaya koymuştur. İlk grupta, örgütsel yetenekler; ikinci grupta da bireysel yetenekler vardır.

1. Örgütsel Yetenekler:

- Stratejik odaklanabilme,
- Stratejiyi eyleme dönüştürebilme,
- Bireyleri ve örgütü düzene koyabilme,
- Etkili stratejik müdahale noktalarını belirleyebilme,
- Stratejik yetkiler geliştirebilmedir.

2. Bireysel Yetenekler:

- Var olan durumu yeterli görmeme,
- Özümseyici kapasitenin olabilmesi,
- Uyarlanabilen kapasitenin olabilmesi,
- Bilgelik gösterebilmedir.

Wheelen ve Hunger (1995)'a göre, stratejik liderler üç temel karakteristiğe sahiptirler. İlki; örgüt için üstün bir amaç belirlemeleridir. Liderin örgüt için ortaya koyduğu vizyon, örgüt içi faaliyet ve çatışmaları yeni bir perspektife sokar. Tüm çalışanlara işi ile ilgili faaliyetlerin yenilendiği hissini verirken, işlerinin detaylarına takılıp kalmalarından çok, işlerinin tüm örgüt üzerindeki etkilerini görmelerini sağlar. Stratejik liderin ikinci özelliği; izleyenleri için takip edilecek bir model sunmasıdır. Lider davranışları ve giyimi ile örnek teşkil eder. Liderin örgütün amaç ve faaliyetleri ile ilgili tutum ve değerleri oldukça kesindir ve sıkça konuşmalar ve eylemlerle ortaya konulur. Üçüncü özelliği ise; stratejik liderin yüksek performans standartları ortaya koyması, fakat aynı zamanda bu standartları karşılamak için

izleyenlerinin becerilerine güven duymasıdır. Liderin burada üstleneceği koçluk rolü büyük önem taşımaktadır.

Pisapia (2007)'ya göre ise stratejik liderlerin, doğru işleri doğru yapmak için sergiledikleri belli başlı özellikler şunlardır:

1. Karar verme ve eyleme geçmede en başarılı olduğu görevlerle ilgili bilgilerinden faydalanma yoluna gider.
2. Öngörülü bir tutumla dinler, gözler ve eyleme geçmeden önce iyice düşünür.
3. Dürüst davranarak güven ve anlayış ortamı sağlar.
4. Kararları eyleme dönüştürecek hevesi vardır.
5. Ahlaki ikilemde çizgisini bilir.
6. Örgütsel eylemlerin, ortak değerlere göre yapıldığından emin olur.
7. İlimli davranır, duygusallığı akılla birleştirerek kullanır.
8. Ortak olan iyi için çok özenli davranır.
9. Herkesin hakkına önem verir.
10. Üzerinde karara varılmış değer ve bilgilerin tartışılmasını sağlar (aktaran: Kılınçkaya, 2013).

Yukarıda incelen alan yazının ışığında stratejik liderlik özelliklerine ilişkin ortak noktalar şöyle özetlenebilir:

1. Stratejik liderler, yerine ve zamanına uygun olarak gerektiği koşullarda kullanmak üzere birçok liderlik özelliğini bir arada kendilerinde bulundururlar.
2. Stratejik liderlikte etik unsurlar ve değerler önemli bir yere sahiptir.
3. Stratejik liderler örgütte çalışanları yönlendirici ve gelişimlerini sağlayıcı özelliğe sahiptirler.
4. Stratejik liderin stratejik düşünme becerisi ve karar verme yetisi gelişmiştir.
5. Stratejik liderler vizyon sahibi ve geleceği öngörme yetisi yüksek bireylerdir.

2.1.2.3. Stratejik liderlik uygulamaları

Liderin etkililiği ya da etkisizliği stratejik yönetim sürecine, yani örgütün başarısına etki etmektedir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin tümünün kabul edeceği stratejileri seçme ve bu stratejileri uygulama beceri ve yeteneğine sahip olma, stratejik liderliğin önemini göstermektedir (Eren, 2003). Stratejik liderlik uygulamaları çeşitli araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde açıklanmıştır. Bunlardan literatürde en çok söz edilenler aşağıda verilmiştir.

2.1.2.3.1. Adair'in stratejik liderlik modeli

Adair (2013, ss.93-94), stratejik liderlik uygulamalarını üç halka modeli olarak anlatmıştır (bkz. Şekil 2.2). Stratejik bir liderin temelde üç rolü olduğunu belirtmiştir. Bu roller; ortak amaca ulaşmak, takım kurmak ve insan kaynaklarını geliştirmektir.



Şekil 2.2. Stratejik liderlik uygulamaları: Üç halka modeli (Adair, 2013, s.93)

Adair (2013), bu üç rolün bölünmesiyle stratejik liderlik uygulamalarının yedi fonksiyonda oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar:

1. Örgütün tamamı için bir yön belirlemek (Gaye/Vizyon)
2. Başarılı bir strateji ve politika izlemek (Stratejik Düşünme-planlama)
3. Uygulamayı yapmak (Operasyonel/İdari)
4. Örgütlenme ve yeniden örgütlenme (Örgütün duruma bağlı ihtiyaçlara uygunluğu)

5. Örgüt ruhunu ortaya çıkarmak (Enerji, moral, güven, grup ruhu)
6. Örgütü diğer örgütlere ve toplumun bütününe bağlamak (Ortaklar, siyasi irtibat)
7. Bugünün liderlerini seçmek ve yarının liderlerini yetiştirmek (Örnek yoluyla öğrenmeyi öğretmek)

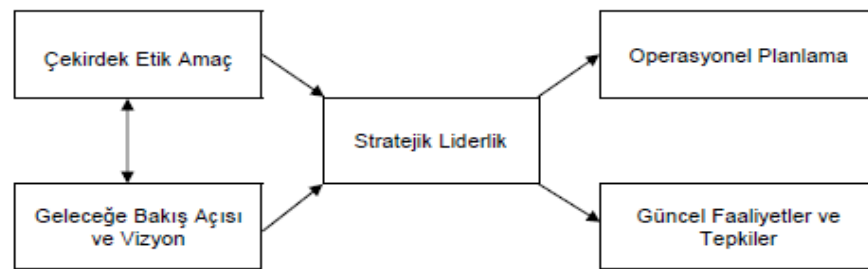
Bu model incelendiğinde bütün boyutların birbirine bağlı olduğu ve birbirini etkilediği görülmektedir. Bir stratejik lider, bu modele göre bakıldığında örgütün amacını gerçekleştirmek için teşkilatlanmayı sağlar ve bunu sürdürmek amacıyla çalışanları motive eder (Ağraş, 2007).

2.1.2.3.2. Davies'in stratejik liderlik modeli

Davies (2004) stratejiyi; yön belirleme, geniş çaplı bütünleşmiş işler, geleceği görmeye yönelik bakış açısı ve mevcut etkinlikleri değerlendirme olarak açıklar. Davies ve Davies (2004), stratejik liderler ne yaparlar sorusunun cevabını beş ana faktör altında yanıtlamıştır:

1. Yönü belirlemek
2. Stratejiyi uygulamaya dönüştürmek
3. Stratejiyi geliştirmek ve iletmek için çalışanlara imkân vermek
4. Etkili müdahale noktalarını belirlemek
5. Stratejik yetenekleri geliştirmek (Davies & Davies, 2004).

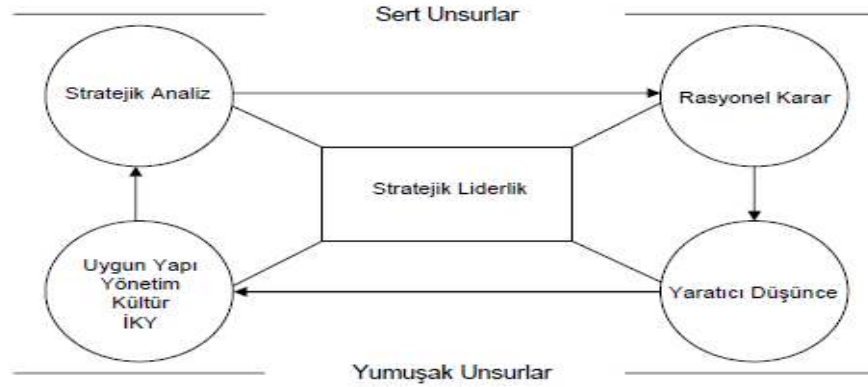
Davies'e göre stratejik liderlik rolleri Şekil 2.3' te gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Davies'e göre stratejik liderlik rolleri (Davies, Davies & Ellison, 2005; aktaran: Aydın, 2012, s. 27).

2.1.2.3.3. Ülgen ve Mirze'nin stratejik liderlik modeli

Ülgen ve Mirze (2004, s.51), Şekil 2.4'de görüldüğü gibi stratejik liderlik uygulamalarını, “sert unsurlar” ve “yumuşak unsurlar” olarak ikiye ayırmıştır.



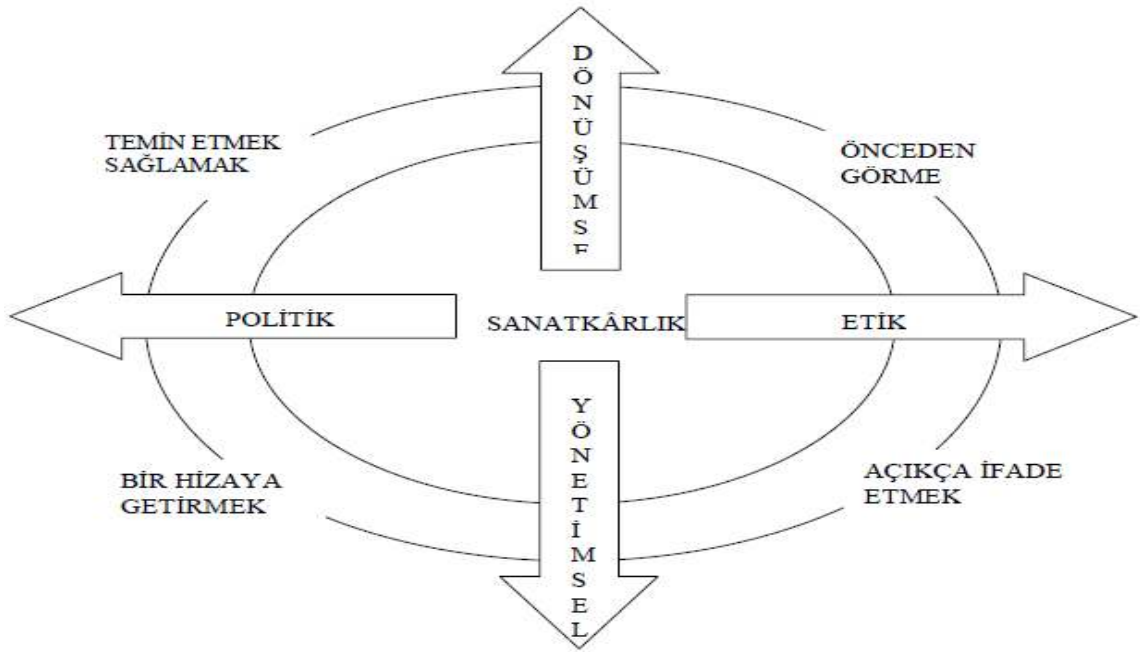
Şekil 2.4. Ülgen ve Mirze’ye göre stratejik liderlik uygulamaları (Ülgen & Mirze, 2004, s.51)

Ülgen ve Mirze (2004), stratejik liderliği; stratejik yönetim sürecinin merkezinde olan önemli unsurlardan biri olarak ve stratejik yönetim sürecinin de yumuşak unsurlarından biri olarak belirtmektedir. Stratejik analiz ve rasyonel karar verme, sürecin sert unsurları olarak görülürken; işletmenin yetenekleri, örgüt kültürü ve stratejik liderlik gibi örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olan insan ile ilgili konular yumuşak unsurlar kapsamında ele alınmaktadır (Aydın, 2012).

Stratejik uygulama sürecinde, stratejik analiz ve karar verme konularının analizler yoluyla nesnel bir bakış açısı gerektirdiği süreçler “sert unsurlar”dır. Sert unsurlar, stratejik liderlik uygulamalarının teknik konularını kapsamaktadır. Stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesinde belirli yöntem ve teknikler kullanılması, “sert unsurlar” olarak kabul edilmektedir. Stratejiyi oluşturanlar, seçenler ve uygulayanlar; farklı değer, düşünce ve özelliklere sahip bireyler olduğu için stratejik uygulamalarda insan ile ilgili konular “yumuşak unsurlar” olarak görülmektedir (Altinkurt, 2007).

2.1.2.3.4. Pisapia'nın stratejik liderlik modeli

Postmodern çağın ihtiyaçları, liderlerin içinde bulundukları stratejik şartları anlamalarını gerektirmekte ve liderleri; kurumlarını bu şartlara uyarlamak için kendine güvenen, yetenekli ve esnek liderler olmaya zorlamaktadır (Pisapia, Guerra & Semmel, 2005). Pisapia (2009)'ya göre, stratejik liderlik sadece üst yönetime ait değildir. Örgütün kilit konumunda yer alan her yönetici stratejik lider olabilir. Örgüt hedefleri, stratejik liderlerce belirlenmelidir. Eğer hedefler tüm çalışanlarca biliniyorsa; örgüt üyelerini harekete geçirme, ilişki ağı kurma, kaynak sağlama, ahenk oluşturma ve dış çevreye uyarlanmış bir öğrenme ortamı oluşturarak sonuçlar elde etme sorumlulukları stratejik liderlere aittir (Pisapia, Reyes-Guerra & Yasin, 2006). Çok yönlü değişken ortamlarda bu görevlerin başarılmaması için, liderlerin de çok yönlü liderlik özellikleri taşıması gerekmektedir. Pisapia (2009), stratejik liderlerin; stratejik liderliğin dört temel davranışı olan; dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik (iletişim ve kaynak sağlama) davranışları doğru ortam ve duruma göre uygulamaları gerektiğini belirtmiştir.



Şekil 2.5. Stratejik liderlik çarkı Pisapia (Pisapia, 2007; aktaran: Kılınçkaya, 2013, s.42)

Şekil 2.5’de görüldüğü gibi, Pisapia (2009)’ya göre stratejik liderin pusulasında dört yön vardır. Bunlar, yön belirleyici olarak kuzeyde dönüşümsel

eylemler; güneyde yönetimsel eylemlerdir. Dengeleyici olarak ise, doğuda etik eylemler ve batıda politik eylemlerdir. Liderlerin günümüzün çok yönlü post-modern dünyasında başarılı olabilmesi için bu dört eylemler dizisini de etkili bir şekilde kullanması gerektiğine inanılmaktadır. Pisapia (2009) daha sonra bu eylemler dizisine iletişim becerisini de eklemiş ve böylece stratejik liderlerin kullanması gereken eylemler dizisi beşe çıkmıştır.

2.1.3. Eğitim  rg tlerinde Stratejik Liderlik

Küreselleşme olgusuyla birlikte yaşanan değişim süreci birçok belirsizliğin yaşanmasına da neden olmaktadır. Eğitim liderlerinin, değişim sonucu yaşanan bu belirsizliklerden örgütlerinin olumsuz etkilenmesini engelleyebilmesi için, yaşanan değişimleri örgütün kendi değer ve amaçları ile adapte edebilmesi gerekmektedir (Preedy vd., 2003).

Eğitim  rg tlerindeki merkezi otoriteye aşırı bağlı sistemin, okul kapasitelerindeki belirsizliğin ve çevresel çalkantıların okul liderlerinin daha ileriye bakmasını ya da geleceği daha derinlemesine planlamasını engellediği anlaşılmıştır. Bu durum, bilim adamlarının ve politikacıların okullarda stratejik düşünme ve stratejik liderliğin önemini fark etmelerine sebep olmuştur (Dimmock & Walker, 2004).

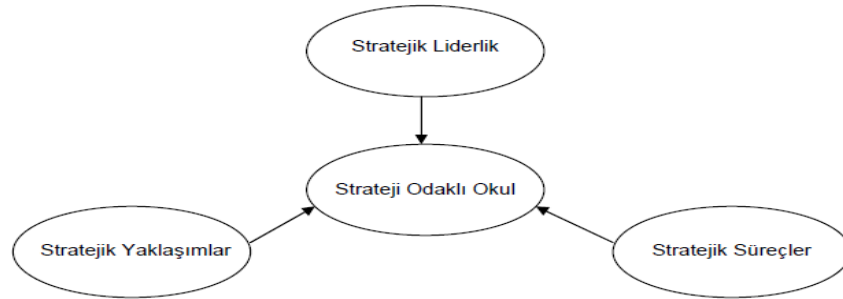
Stratejik liderlik, okullarda, bir vizyon oluşturmak ve bunun sonuçlarının etkisini artırmak için yeteneklerini kullananların gösterdiği bir liderliktir. Stratejik liderliğin en temel varsayımlarından biri; eğitimcilerin müfredat programlarının hazırlanmasına ve uygulanmasına aktif olarak katılmasıdır. Bir stratejik lider (sınıf  ğretmeni, yönetici, danışman), okulda ve okul sistemi içerisinde bir değişim ajanı olarak görülmelidir (Baron & Henderson, 1995).

Bu konuyla ilgili bilimsel çalışmalar incelendiğinde stratejik liderliğin artık daha geniş bir bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Bu sebeple sadece eğitim sisteminin en üstünde yer alan Milli Eğitim Bakanı'nı ve müsteşarları stratejik lider olarak ele almak yanlış olacaktır. Merkez  rg t nde ana hizmet birimlerinin başındaki genel müdürler, çeşitli kurul başkanları, taşra örgütündeki milli eğitim müdürleri ve okul müdürleri de sorumlulukları kapsamında başında bulundukları

kurumu ya da birimi geliştirmek için stratejik kararlar alıp uygulayabilmektedirler (Altınkurt, 2007).

2.1.3.1. Okullarda stratejik liderlik modeli ve okul müdürlerinin stratejik liderliği

Okullarda stratejik süreçler, değişim için güç ve gerçekçi strateji oluşturmada önemli bir yer tutmaktadır. Stratejik süreçlerin "Nasıl"ı, okul için stratejik bir yön ve faaliyeti oluşturan dört öğeye ayrılabilir Bunlar: Kavramsallaştırma, insanları çekme, açık şekilde ifade etme ve yerine getirmedir. Bu stratejik yönün verilebilmesi de okulun strateji odaklı olması ile mümkün olacaktır. şekil 2.6' da bu süreci etkileyen öğeler gösterilmektedir.



şekil 2.6. Strateji odaklı okulun öğeleri (Davies & Davies, 2005, s.242)

Stratejik liderin diğer süreçleri yönlendirecek ve gerçekteşmesini sağlayacak en önemli kilit nokta olduğu görölmektedir. Stratejik liderlik; hizmetlerin gelişiminde kişisel yetenekler kadar, okulun verdiği hizmetleri ve yaratıcı düşünceleri artıran bir atmosfer oluşturmalıdır (Baron & Henderson, 1995).

Türk'e (2002) göre eğitim sisteminde asıl üretim işlemi okullarda yapıldığı için okullar eğitim sisteminin stratejik ve vazgeçilmez bir öğesidir. Okulların bütün üst sistemleri, okulların işlevini yerine getirmesinde rehber ve destek olma rolünü taşımaktadır. Balcı'ya (2002) göre okulun başarısında da, okul müdürlerinin liderlik rolleri önemli yer almaktadır. Çünkü okul müdürleri bir eğitim lideri olarak, okulun ve okul programlarının yönetiminden, öğrenmenin gerçekteştirilmesinden, okulun

her yönü ile başarısından ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen bireylerdir. Şişman'a (2002) göre de etkili okul araştırmalarında, okul müdürünün liderlik özellikleri ile okulun etkililiği arasında ilişkiler olduğu bulunmuştur. Okul yöneticisinin stratejik lider olarak ne yaptığı ve stratejik lider olarak sahip olduğu özellikler (Girgin Köse, 2013, s.45) Tablo 2.3'te gösterilmektedir.

Tablo 2.3

Okul yöneticisinin stratejik liderliği (Girgin Köse, 2013, s.45)

Stratejik Liderler Ne Yaparlar?	Stratejik Liderlerin Karakteristik Özellikleri
Okulun yönlerini tayin ederler.	Meydan okur ve sorgularlar, şimdiki zamanla ilgili doyumsuzluk ve yorulmak bilmezlik özellikleri vardır
Stratejiyi uygulamaya dönüştürürler	Kendi stratejik düşünce ve öğrenimine öncelik verirler, kendilerinin ve diğerlerinin anlayışını belirlemesi için yeni zihinsel modelleri yapılandırırlar.
İnsanları, örgütü ve stratejiyi bütünleştirir.	Stratejik bakış açısının açık değer sisteminin temelini oluşturduğunu gösterirler.
Etkili stratejik dönüşüm noktalarını belirlerler.	Güçlü kişisel ve profesyonel iletişim ağlarına sahiptirler.
Okulun içindeki stratejik kapasiteleri geliştirirler.	Yüksek kalitede kişisel ve kişiler arası yeteneklere sahiptirler.

Okulların küresel ortamda rekabet edebilmesi için, liderin okulun istenilen sonuçlara ve çıktılara ulaşılmasını sağlayacak bir vizyona sahip olması gerekir. Bu vizyonla ilgili desteği almak için de okulla ilgili herkesle bu vizyonu paylaşmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların temin edilmesini sağlayacak ve bütün bunları gerçekleştirecek güçlü bir yönetim olmalıdır. (Özdemir & Sezgin, 2002). Bu ise, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları sergilemelerini gerektirmektedir (Aydın, 2012). Okul müdürleri; stratejik düşünerek, doğru zamanda

ve durumda doğru liderlik eylemlerini kullanarak ve çevrelerindeki değişimlere cevap vererek okulların varlığını etkili bir şekilde sürdürmelerini ve dış çevrede rekabet üstünlüğü oluşturmalarını sağlarlar. Okul müdürlerine verilen bu sorumluluklar, okul müdürlerinin stratejik lider olarak görülmesine sebep olmaktadır (Altinkurt, 2007).

2.2. Stratejik Planlama

2.2.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesi Latince kökenli olmakla birlikte etimolojik kökeni eski Yunanca Stratus/Stratum (tabaka, seviye, düzlem) kelimesine dayanmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde stratejinin iki anlamı vardır. İlki; “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” dur. İkincisi ise; “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı”dır (TDK, 2006).

Strateji kavramı ilk olarak askeri alanda kullanılmaya başlanmış, daha sonra diğer alanlara da yayılmıştır. Modern yönetim biliminde strateji; “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” şeklinde açıklanmaktadır (Odabaş, 2004; aktaran: Bayram, 2009, s.23).

Modern stratejiyi tarihsel süreç açısından incelemeye; çoğu akademisyen tarafından ilk stratejist olarak kabul edildiği için ünlü Çinli düşünür Sun-Tzu’nun strateji kavramı hakkındaki düşüncelerine yer verilerek başlanılabilir. Sun-Tzu, strateji kavramını sadece askeri alandaki anlamıyla değil, geniş bir perspektifte kullanmıştır. Sun-Tzu’ya göre; “savaşmaksızın başkalarının ordularını alt etmek, hünelerinin en iyisidir.” Bu ifadeden anlaşılacağı üzere Sun-Tzu diplomasi gibi silahsız araçları silahlı savaşlardan üstün görmekte ve stratejinin ilk önce bu alanda kullanılması gerektiğine inanmaktadır. Yine, Sun-Tzu’ya göre; “Girdiği her savaşı kazananlar aslında usta değildirler. Başka orduları savaşmadan çaresiz bırakanlar, işte onlar en iyisidir.” Bu ifadelerden de anlaşıldığı gibi, Sun-Tzu stratejiyi geniş bir

anlamda kullanmış ve bu nedenle “Savaş Sanatı” adlı eseri günümüze kadar gelmiştir (Karabulut, 2005; aktaran: Kocatepe, 2010, s.2).

Strateji kavramı 1970’li yıllarda sosyal bilimler alanlarında kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle iş dünyasında ve yönetim alanında yaygınlaşmıştır. Ayrıca yükseköğrenim kurumlarında strateji ve stratejik yönetim ile ilgili bölümler açılmaya başlamıştır (Johnson vd., 2007).

Genel anlamda kullanılan strateji, bir kurumun siyasetine göre seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki önlemler ve her türlü aracın kullanılması olarak belirtilmektedir. Her türlü siyasi ve ekonomik etkinlikler toplumun gönencine, istemine ve eğilimlerine yöneldiği için strateji; bugün psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve yönetsel konuları da içermektedir (Güçlü, 2003). Strateji; bir örgütün dış çevresindeki fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu nedenle strateji; örgütün neyi başarmak istediği ve aktivitelerine rehber olacak politikalar arasındaki bağ olarak görülebilir. Strateji formülü, problem çözme aktivitesinin bir türü olarak genelde stratejik yönetim içinde kabul edilen temel bir ilgidir (Aksu, 2002).

Yönetim biliminde ise strateji “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” olarak kullanılmaktadır (Çoban & Karakaya, 2010). Yani stratejiler bir örgütün uzun dönemli hedeflerine nasıl ulaşacağını ve bu hedefleri nasıl gerçeğe taşıyabileceklerinin cevabıdır (Arabacı, 2010). Hatipoğlu (1986, s.43), stratejinin amacını; “örgütteki fonksiyonel ve icracı bölümlerin, örgütün temel amacına yöneltilmesi” olarak belirtmiştir.

Norman ve Handcombe (t.y) stratejinin amaçlarını aşağıdaki gibi belirtmişlerdir;

- Vizyona yönelik uygulamalı eylem planları için üst yönetim takımını görevlendirmek,
- Üst yönetim takımının gelişmesini sağlamak,
- Yeni objektif kriterler oluşturmak (aktaran: Kocatepe, 2010).

Dinçer (2007) strateji kavramını beş farklı yaklaşımla açıklamaktadır. Bunlar; bir plan olarak strateji, bir taktikler bütünü olarak strateji, bir model olarak strateji, çevre içinde konumlama olarak strateji ve bakış açısı olarak stratejidir. Bir plan olarak strateji, istenilen bir durumu gerçekleştirmek için planlanan faaliyetleri

oluşturan bir rehberdir. Bir taktikler bütünü olarak strateji, bir örgütün rakibinin cesaretini kırmak için yaptığı ve bu yolla üretimi artırdığı taktiklerdir. Bir model olarak strateji, planın uygulandığı ve sonuca ulaştığı faaliyetler modelidir. Bir konum olarak strateji, içinde bulunduğu çevredeki konumunu ifade eder. Strateji, örgüt ve çevresi arasında köprü vazifesi yapar. Bir bakış açısı olarak strateji ise, örgütün algılanma şeklini belirler ve davranışlarını düzenlemek için model oluşturur (Dinçer, 2007).

Mintzberg ve James (1996) de stratejinin anlamını beş farklı kategoride ele almaktadır. Strateji, bilinçli olarak ortaya konulmuş niyetleri barındırdığı için bir plandır. Ancak bu plan genel veya özel de olabilir. Rakiplere üstün gelebilmek için yapılan manevralar da strateji olarak adlandırılabilir. Diğer yandan, ortaya konulmuş belli bir plan olmasa da firmanın benzer durumlarda benzer davranışlar sergilemesi strateji diye kabul edilir. Yani firmanın göstermiş olduğu davranış kalıbı da strateji olarak görülebilir. Ayrıca strateji örgütün kendisini dış çevre içinde nerede gördüğü ya da görmek istediğidir. Son olarak strateji, örgütün bütününe ortak bakış açısıdır.

Günümüzdeki hızlı değişim süreci örgütleri bütünüyle etkilemekte ve örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için değişime ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Bunun içinde yeni stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. Stratejinin temeli hedef belirlemek olduğu için, stratejiye sahip olmayan bir örgüt; hedeflerini saptayamaz ve bu belirleme için gerekli hesapları yapamaz. Bu nedenle de yeni girişimlere öncü gelişmelerden mahrum olur (Kocatepe, 2010). Bu nedenle stratejinin:

- İleriye yönelik (uzun dönemli) politikalar oluşturma,
- Güçlü olma ve güçleri birleştirme,
- Amaç, araç uygunluğunu sağlama,
- Eldeki güçlerin etkin kullanılmasını sağlama,
- Esnek ve tedbirli davranma gibi unsurları içeren bir yapı olduğu anlaşılmaktadır (Kocatepe, 2010, s.6).

Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek ise, planlamayla sağlanır. Plan yapıldıktan sonra, stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır (Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı [EARGED], 2007).

2.2.2. Planlama Kavramı

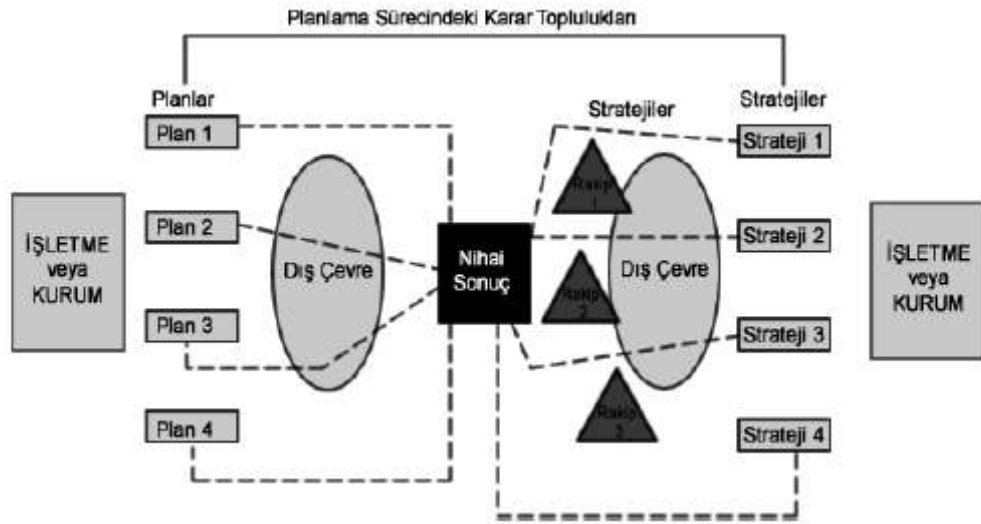
Gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi ve karşılaşılabilecek sorunların önlenmesi adına yapılacaklar, plan yapmayı zorunlu kılmaktadır. 20. yüzyıla ait gibi görülen planlama eyleminin düşünsel kökenleri, Kant'ın insanın kendi kendine girdiği ergin olmayış durumundan kurtulması ve usunu kullanma cesaretini kazanması olarak ifade ettiği, Aydınlanma dönemine dayanmaktadır. Çünkü planlamanın temelinde geleceğe egemen olma ve onu değiştirme çabası bulunmaktadır (Sezen, 1999).

Genç (2005)'e göre genel olarak plan, tutulacak yol ve davranış biçimi; planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların belirlenmesidir. Bir plan; “hedeflere yönelik olmalı, öncelikle ele alınacak hedefleri ve kaynakları belirtmeli, örgütün tamamını kapsamalı, ulaşılması gereken sonuçların ölçülerini gösterebilmeli, daima geliştirilecek şekilde esnek olmalı, güvenilir bilgiler içermeli, yalın ve ucuza mal olmalı ve uygulayanların katılımı ile yapılmalıdır” (Başaran, 2000, s.215).

Başaran'a (2000, s.215) göre planlama; “örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarını; yapılacak işleri ve izlenecek yolları kararlaştırma sürecidir”. Planlama daha yakından incelendiğinde; sadece belirli teknik veya metotları kullanılması olmadığı; bir düşünce tarzı ve yaşam tarzı olduğu anlaşılır (Koçel, 2010).

Genç (2005, s.92) planlamayla ilgili olarak şunları da açıklamaktadır: En çok bilinen tanımı ile planlama, neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağını önceden belirlenmesidir. Aynı zamanda planlama geleceğe yönelik olduğu için,

- Kısa ve uzun dönem hedef ve stratejilerin belirlenmesine,
- Amaçlara ulaştırıcı politika ve yöntemlerin oluşturulmasına,
- Denetim için gerekli olacak yürütme ölçütlerinin belirlenmesine,
- Değişen koşullardan dolayı planların gözden geçirilmesine yönelik kararların alınmasını gerektirir.



Şekil 2.7. Planlama; planlar ve stratejiler (Ülgen & Mirze, 2004, s.34)

Planlama sürecin temelinde amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylem vardır. Planlama, toplumsal etkinliklere yol göstermeye ve toplumsal değişimi denetlemeye yöneliktir. Bu şekilde topluma ilişkin istenmeyen sonuçların gerçekleşmesinin engellenmesi ve arzu edilen sonuçlara ulaşılması sağlanmaktadır (Hesapçıoğlu, 2001). Planlama, temel bir yönetsel süreç ve fonksiyon olarak özel bir önem ve anlama sahiptir. Örgütlenme, yönlendirme, kontrol ve görevlendirme unsurları, ancak bir plan çerçevesinde yapılırsa anlamlı olmaktadır (Breton & Henning, 1961).

Ertürk (2011) ise, planlama sürecini aşağıdaki gibi sıralamıştır (aktaran: Çetin, 2012):

- Amaçların saptanması
- Amaçlara ulaştıracak yolların belirlenmesi
- Alternatiflerin oluşturulması ve karşılaştırılması
- Alternatifler arasında en uygun olanının belirlenmesi
- Alt planların üretilmesi
- Hazırlanan planların uygulamaya konması ve uygulamanın devam ettirilmesi.

Planlamanın bir toplum düzeni olması, planlamanın ülke üzerinde yaşayan tüm toplumu kapsamasını ve bütüncül olmasını gerektirir. Bu durum da planlamayı zorunlu olarak devletin görevi haline getirir (Ergun & Polatoğlu, 1992).

2.2.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlamanın kökeni, II. Dünya savaşıdan sonra işletmelerde uygulanmaya başlayan uzun dönemli planlama uygulamalarına dayanır (Ülgen & Mirze, 2004). Stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve bu araç, yönetimin ana fonksiyonlarından biridir (Genç, 2009). Stratejik planlamanın önemi II. Dünya Savaşından itibaren başlayan; teknolojik değişimin artması, yönetsel görevlerin ve dış çevrenin büyüyen karmaşıklığı, geçerli kararlar ve bu kararların sonuçları arasında daha fazla zamana ihtiyaç olması gibi gelişmeler sonrasında net olarak görülmüştür (Çelik, 2011).

Stratejik planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine göre misyonunu ve hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevre ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak için yapılan plandır. Stratejik planlama; kurumun temel amaçlarına ulaşmak için gerekli strateji ve politikaları saptayarak, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli bir çalışmadır. Stratejik planlama, gelecekte var olmak için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir (Çelik, 2011). Stratejik planlama bir örgütün varlığını devam ettirebilmesi için bir zorunluluk ve temel amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir araçtır (Işık & Aybay, 2004). Stratejik planlama, bir örgütün gelişmesini ve örgütte etkili bir stratejinin var olmasını sağlar (Bryson, 1988).

Stratejik planlama bir örgütün günlük faaliyetlerine yön vererek örgüte bir anlam katar ve örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirip bu faktörleri örgütün istenilen gelecek durumu ile ilişkilendirme görevini üstlenir (Gürer, 2006, ss.91-105). Stratejik planlama çalışmaları farklı donanımlara sahip çok sayıda kişiyi bir araya getirerek kurum genelinde sahiplenmeyi ve katılımı ön plana çıkaran zamana dayalı bir süreçtir (Tümer, 1993). Örgütsel etkililikte önemli olan stratejik planlama sürecinin temel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Çoban, 1997; aktaran: Karaman, 2007, ss.28-29):

- Stratejik planlama, bugün alınacak kararların geleceğiyle ilgilidir.
- Gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşmanın yollarını belirler.
- Stratejik planlama, süreklilik arz eden bir süreçtir.
- Bir davranış ve hayat tarzını oluşturan plan felsefesidir.
- Kısa ve orta vadeli bütçe ve faaliyet planları arasında köprü kurar.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) (2006)'nın hazırladığı Stratejik Planlama Kılavuzunda stratejik planlama ve niteliği ilgili yer alan bilgilere göre, stratejik planlama:

- Sonuçların planlanmasıdır; yani girdilerle değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlarla ilgilidir.
- Değişimin planlanmasıdır; yani değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya çaba harcar. Dinamiktir ve geleceğe yön verir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre yeniden düzenlenmesi gerekir.
- Gerçekçidir; yani istenilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.
- Kaliteli yönetimin aracıdır; yani disiplinli ve sistemli olarak bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara yön veren temel kararları ve eylemleri üretmesidir.
- Hesap verme sorumluluğuna zemin hazırlar; yani sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesini, değerlendirilmesini ve denetlenmesini sağlar.
- Katılımcı bir yaklaşımdır; yani stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi gereklidir. Buna ek olarak ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteğinin olması şarttır (DPT, 2006).

Stratejik planlamayı diğer planlamalardan ayıran unsurların başında; stratejik planlama çerçevesinde alternatif planların hazırlanması, değişimlerin gözlemlenerek beklenmeyen durumlara uyum sağlanması ve stratejik planlamanın esnek olması yer almaktadır. Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran diğer bir özellik de başarı vizyonudur. Uzun vadeli planlarda sadece uygulanacak aşamalar ortaya konurken; stratejik planlama hedeflere nasıl ulaşılacağını, hedeflere ulaşılması halinde gelecekte ulaşılacak noktaların ne olacağını belirleyerek vizyonu oluşturur. Stratejik planlama, diğer planlama türlerine göre daha uzun bir zaman dilimini kapsar. Ayrıca stratejik planlamanın örgütün bütününe yönelik olması ve birçok kurum fonksiyonu ile ilişkili olması, stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden farklı kılmaktadır. Stratejik planlamada kullanılan veriler heterojendir ve stratejik planlamada kurumun bütün fonksiyonları ile faaliyette bulunduğu çevreye ilişkin (sosyal, ekonomik, siyasi

vb) her çeşit veri dikkate alınır. Bu da diğer planlama türlerine göre daha fazla veri ile ilgilenmesine neden olmaktadır (Çelik, 2011).

Tablo 2.4

Stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayrılan özellikleri (Kantos, 2009, s.20)

Stratejik Planlama	Geleneksel Planlama
1. Misyona uyum,	1. Geleneklere uyum,
2. Kişisel ve sezgiye dayalı bilgiye önem verme,	2. Somut ve gerçek bilgilere önem verme,
3. Sürece uyum,	3. Yönetim yapısı ve bütçenin etkisi altında,
4. Sonuçları etkilemede katılım ve açıklık,	4. Tümdengelimli ve çözümsel,
5. Tümevarımsal ve bütünleyici	5. Sonuçlara uyumlu,
6. Yaratıcı ve yeniliklere önem veren,	6. Güvenilir ve denenmiş,
7. Fikirlerle ve niteliğe önem verilir,	7. Gerçekler ve nicelik üzerinde durulur,
8. Sanatsal,	8. Bilimsel,
9. Dışa odaklı ve açık,	9. Kapalı ve içe odaklı,
10. Doğru işleri yapmak önemli,	10. İşleri doğru yapmak önemli,
11. Dışa odaklı,	11. İçe odaklı,
12. Belirsiz durumlarda hareketlere uyum,	12. Belirsiz durumlarda hareketsizlik,
13. Fırsatları analiz ederek uyum,	13. Uyumda fırsatçı,
14. Örgütün içinde bulunduğu koşullar ve çevre dikkate alınır,	14. Örgüte ait zayıf ve güçlü yanlar kararlarda ana yönlendiricidirler.

Stratejik planlama, stratejik yönetimin başarısı için çok önemlidir. Stratejinin uygulanması yöneticinin öncülüğünde olmakla birlikte; her işgörenin stratejinin uygulanmasına katılması gerekmektedir (Çelik, 1994).

2.2.4. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli bir şekilde örgütleme ve düzenli bir dönüt yoluyla alınan kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye dayalı bir süreçtir (Aksu, 2002). Stratejik planlama bir kuruluş için 4 temel sorunun cevaplanmasını sağlar (DPT, 2006):

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Bu sorulara verilen cevaplarla stratejik planlama süreci gerçekleşmektedir. Yönetim sürecinde ilk olarak “Neredeyiz?” sorusu cevaplanmaya çalışılmaktadır. Cevap bulabilmek için durum analizi yapılır. Durum analizi yapılırken kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış etkenler, kapsamlı olarak incelenir ve değerlendirilir. İkinci olarak “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı aranır. Kuruluşun var olma sebebini açıklayan misyon; gelecekte olmayı arzu ettiğimiz noktayı gösteren vizyon; kuruluşun faaliyetlerini yönlendiren ilkeler; amaçlar, hedefler ve stratejiler burada şekillenmektedir. Üçüncü olarak “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusuyla; ulaşmak istenen amaçları gerçekleştirmek için hedeflerin saptanması ve bu doğrultuda temel faaliyetlerin ve projelerin ortaya konulması gerekir. Son olarak da “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna verilen cevap, stratejik planda alınan kararların işleyişi ve değerlendirmesinin düzenli bir şekilde yürütülmesini sağlar (DPT, 2006, ss.5-6).

Tablo 2.5

Stratejik yönetim süreci (DPT, 2006, s.5)

Sıra No	Cevaplandırılması Gereken Sorular	Yapılması Gerekenler	
		Ana Başlıklarla	Alt Başlıklarla
1	NEREDEYİZ?	DURUM ANALİZİ	Plan ve Programlar GZFT Analizi Paydaş Analizi
2	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?	MİSYON VE İLKELER	Kuruluşun var oluş gerekçesi Temel İlkeler
		VİZYON	Arzu edilen gelecek
		AMAÇLAR VE HEDEFLER	Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler
3	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?	STRATEJİLER	Amaçlar ve hedeflere ulaşma yöntemleri
		FAALİYETLER VE PROJELER	Detaylı iş planları Maliyetlendirme Performans Programı Bütçeleme
4	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?	İZLEME	Raporlama Karşılaştırma
		PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Geri Besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi Performans göstergeleri Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi

Stratejik planlama süreci birbirini doğrudan etkileyen aşamalardan oluşmaktadır. Stratejik planın adım adım uygulanması gereken bu aşamaları, her zaman doğrusal bir işleyiş süreci içinde gerçekleşmeyebilir. Çünkü herhangi bir adımdan elde edilecek sonuçlar, planlamacıyı; varsayımlar ya da koşullar değişmiş olabileceğinden dolayı bir önceki aşamaya geri götürebilir. Önemli olan planın başarıyla sonuçlanabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanmasıdır. Bu aşamalar şöyle sıralanabilir (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

1) Örgütsel Değerler ve İlkeler: Bir örgütün güvenli olarak varlığını devam ettirebilmesi için çalışanları tarafından paylaşılan düşünme ve davranış biçimidir. Ayrıca olaylar karşısında ortaya konulan tepkileri saptayan örgüte ait özelliklerdir (Rue & Byars, 1995). Değerler; nelerin önemli olduğunu, nelerin iyi ve nelerin kötü olduğunu gösterir (Küçüksüleymanoğlu, 2008). İlkeler ise, örgütün davranışlarını saptayan ve her türlü politika ve eylemin geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden etmenlerdir (Blanchard & O'Connor, 1998). Örgütsel ilkeler üstü örtülü olarak bilinse de, açık şekilde ifade edilmelidir. İlkeler genellikle kalite yönetimi kültürüyle birlikte ele alınır. Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri belirten ilkeler, çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine yönelik temel inançları saptayıp onları güdüler (Steiner, 1989).

2) Vizyon: Türkçe 'de görüş, görme gücü, ülkü, önsezi, imgelem, hayal, düş gibi anlamlara gelen vizyon, işletmeler ve kurumlar açısından gelecekte olunmak istenen durumu resmetmeyi ifade etmektedir (Doğan & Hatipoğlu, 2009). Heintel (1995), vizyonu geleceğin somut görüntüsü olarak açıklamıştır. Vizyonun gelecekte gerçekleşmesinin mümkün olması gerektiğini, fakat vizyonun aynı zamanda hayranlık da uyandırması gerektiğini belirtmiştir.

Vizyon, ne bir hastalık tedavisi yöntemidir ne de gelecekle ilgili haber vermeye yönelik bir davranış tarzıdır. Vizyon; boş hayaller, temelsiz açılımlar, zor günlerde görülen düş ve serapların üstünde bir olgudur. Bu nedenle vizyonun; inandırıcı, çekici ve gerçekçi bir geleceği tanımlaması beklenir ve mevcut potansiyelin, etkin bir şekilde eyleme yönelik kullanılmasını sağlaması istenir (Senge, 1998).

Üst yönetimin çalışmaları ve diğer çalışanların katkıları ile belirlenecek vizyon bildiriminin standartlara uygun olması için şu sorulara cevap verilmelidir (DPT, 2006, s.29):

- Kurumun çalışanları ve faydalananları tarafından nasıl algılanmak isteniyor?
- Kurumun istenilen geleceği nedir?
- Hesap verme sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoriteler nasıl bir gelecek düşünüyorlar?

Güçlü bir vizyon (Karaman, 2007, ss.55-56);

1. İdealisttir; yani yürekten gelmesi ve hissedilmesi gerekir.

2. Özgündür; yani örgüte ait olduğu belirgindir.
3. Ayırt edicidir; yani örgütün vizyonunun diğerlerinden ayırt edici özelliği vardır.
4. Çekicidir; yani örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.
5. İyi ifade edilmiştir; yani kısa ve akılda kalıcıdır.
6. İlham verici ve iddialı bir şekildedir.
7. Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcı şekilde belirtilmiştir.

Vizyon ifadesinin geçerliliği; kurumu başarıya ulaştırmak ve çalışanları bir amaç etrafında toplamak için önemli etkenlerden birisidir (Çetin, 2012). Vizyon tek başına bir örgütte insanları geleceğe yönlendirmede yeterli değildir. Çünkü bir işletmenin vizyonu; misyonu, işletmenin amaç ve hedefleri ile değerlerinin bileşiminden oluşur (Ülgen & Mirze, 2004).

3) Misyon: Türkçe’ de misyon, görev ve amaç anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2006). Yönetim alanında ise misyon; örgütlerin varlık nedenlerini açıklaması ve kurumun kendini ne tür bir kurum olarak görmek istediğinin ifade edilmesidir (Eren, 2000). Her kurumun yaptığı işle ilgili düşüncesi, yaklaşımı, değerleri ve felsefesi vardır. Kurumu diğerlerinden ayıran ve farklı kılan özellikler bulunur. Misyon bu farklılığın ifade edilmesidir (Ülgen & Mirze, 2004).

İyi yazılmış bir misyon ifadesinin aşağıdaki durumları ifade etmesi beklenmektedir (Orta Doğu Teknik Üniversitesi [ODTÜ], 2002, s.25):

- Kurumun ana varlık sebebi,
- Kurumun kapsamı ve sınırı,
- Kurumun ayırt edici özelliği,
- Kurumun değerleri

Örgütün misyonun birçok önemli işlevi vardır. Bunlar (Dinler, 2009; aktaran: Demir & Yılmaz, 2010, ss.78-79):

- Tüm yönetici ve personelin belirlenen amacın gerçekleştirilmesi için ortak hareket etmesini sağlar.
- Örgütsel güçleri bir araya toplayarak motivasyonun sağlanmasında etkili olur.
- Örgütün ussal kaynaklar bulması açısından uygun ortam oluşturur ve ortak strateji belirlenerek bulunan kaynakların elde edilmesini sağlar.

- Örgütteki herkesin ve öncelikle de yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasını sağlar.
- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırıcı bir atmosfer oluşmasında etkili olur.

Okulun misyon bildirimi, okulun çalışma alanlarını (okul öncesi, ilkokul, ortaokul, genel lise, meslek lisesi vb.), faaliyet alanlarını, hizmet sunduğu gruplara (öğrenci, veli toplum vb.) karşı olan sorumluluklarını, benimsediği yönetim, eğitim ve öğretim yaklaşımlarını ve değerlerini tanımlayan kalıcı bir ifadedir (EARGED, 2007).

4) İç Çevre Analizi: İç çevre analizi; örgütün elindeki kaynakların, süreçlerin, yapılan uygulamaların ve başarı durumunun değerlendirilmesidir (Pashiardis, 1996).

Strateji oluştururken iç çevre analizi sonuçlarını kullanmak çok önemlidir. Örgütün iç çevre analizinin yapılması, örgütün niteliğinin ve performansının artırılması ile maliyetleri azaltma yoluna gidilmesini sağlar. Ayrıca örgütte takım anlayışının geliştirilmesine ve başarı oranlarının artırılmasına katkıda bulunur. Ayrıca örgütün bağlı bulunduğu topluma olumlu dönütler verebilmesini, örgütün tüm paydaşları ile çalışanlarının yüksek düzeyde güdülenmesini, moral ve iş doyumlarının geliştirilmesini ve iş streslerinin yok edilmesini de sağlar (KalDer, 2002; aktaran: Küçüksüleymanoğlu, 2004).

Bu analizde iç çevreyi oluşturan unsurlar; yasal çevre, politik çevre, sosyokültürel çevre, kurumsal kültür, genel yönetim anlayışı, finansal kaynaklar, teknoloji, işgücü kalitesi ve hiyerarşik yapı olarak belirtilmektedir. Bu unsurların değerlendirilmesi ve incelenmesi sonucunda elde edilen bilgiler, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkartılmasını sağlar (Oyman, 2009). Kurum tespit ettiği güçlü ve zayıf yönler ile stratejilerini geliştirmektedir. Bu stratejiler geliştirilirken güçlü yönleri korumaya ve bunlardan faydalanmaya çalışılmaktadır. Zayıf yönlerden ise kurtulmaya çalışılmakta ve bunları pozitif hale getirmek için tedbirler alınmaktadır. Güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi, kurum yöneticilerinin karar alma süreçlerine çok önemli katkı sağlar (Çetin, 2012).

5) Dış Çevre Analizi: Dış çevre analizinde; örgütün içinde bulunduğu çevreyi tanıması amaçtır. Çevre analizi, ayrıca rakip örgütleri tanıma fırsatı sağlar. Çevre analizi, çevrenin örgüt için taşıdığı fırsatları ve tehditleri ortaya çıkarır. Dış çevre

analizi dünyadaki genel eğilimler, örgütün hizmet verdiği alandaki değişimler, kalkınma planları, hükümet programları, diğer kuruluşların durumları ve örgütün hedef kitlesindeki bireylerin beklentilerini içeren bir analiz türüdür (Çoban & Karakaya, 2010).

Okullar değişken bir çevreye sahiptir. Okulun geleceğini etkileyecek ve geleceği ile ilgili planları oluşturacak çevresel özellikler zamanla farklılaşabilir. Göçler, nüfus değişimleri ve endüstriyel değişimler okulun çevresini etkilerler (Başaran, 2000). Bu sebeplerden dolayı başarılı bir stratejik planlama için dış çevre analizi yapılmalı ve çevrenin sahip olduğu fırsat ve tehditler ortaya çıkarılmalıdır (Dinçer, 2007).

6) SWOT Analizi: İlk olarak 70'li yıllarda iş yönetimi için kullanılmaya başlanılmıştır. İleriki yıllarda ise, farklı uygulama alanları için de bir analiz ve planlama aracı olarak kullanılmıştır. SWOT analizi, çeşitli sistem ve yapıların kendi çevrelerinde sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin en ideal şekilde kullanılmasını sağlayacak bilgileri elde etmenin en önemli aracıdır. Başka bir deyişle SWOT analizi, planlamada dikkate alınacak temel bilgilerin elde edilmesini sağlar (Uçar & Doğru, 2005).

SWOT analizi; İngilizce Strength, Weakness, Opportunity ve Threat kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Türkiye’de özellikle Devlet Planlama Teşkilatının yayınlarında İngilizce yapı olan SWOT yerine GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit) kısaltması kullanılmıştır (Çetin, 2012). Bu analiz; örgütün iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri ortaya çıkararak değerlendirir (Çelik, 2011). SWOT (GZFT) analizinin öğeleri şu şekilde açıklanabilir:

a) Güçlü (Kuvvetli) yönler: Örgütlerin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olmasıdır. Örgütlerin herhangi bir gelişme ya da değişim ile karşılaşmadan önce üstün oldukları yanları bilip ona göre strateji belirlemeleri gerekmektedir (Dökmeci, 2010).

Kurumun fırsatlarının belirlenmesi için sorulması gereken sorular aşağıdaki gibidir ve bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda kurumun güçlü yönleri ortaya çıkarılır (Çetin, 2012):

- Hangi avantajlarımız var?

- Biz neleri iyi yapabiliriz?
- Hangi kaynaklarımız var?
- Çevremizde hangi yönlerimizle takdir ediliriz?

b) Zayıf (Eksik) Yönler: Kurum içinden olan ve diğer kurumlara göre yetersiz ve etkisiz olduğu yönlerin ifade edildiği kısımdır. Yani kurumun diğer kurumlardan geri kaldığı noktalar. Kurumun zayıf yönlerinin belirlenmesi için sorulması gereken sorular şunlardır (EARGED, 2007, ss.58-59).

- Geliştirmemiz gerekenler neler?
- Kötü yaptığımız şey ne?
- Kaçınmamız gerekenler neler?
- Paydaşlara göre olan eksik yönlerimiz neler?

c) Fırsatlar: Amaçların başarılmasında çevrenin örgüte sağladığı elverişli koşullardır. Örgütler fırsatları anlamak ve onlardan yararlanabilmek için devamlı olarak çevreyi anlamalı ve öngörmelidir. Fırsatlar farklı şekillerde örgütlerin karşısına çıkabilir (Dinçer, 2007). Fırsatların tespit edilebilmesi için aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır (Çetin, 2012):

- Kurumu geliştirmeye yönelik fırsatlar nelerdir?
- Kurumu ilgilendiren eğitim akımları (Örnek; yeni ölçme değerlendirme yaklaşımları, öğrenme kuramları ve katsayı değişimleri vb.) nelerdir?
- Alanla ilgili eğitim politikaları değişiklikleri nelerdir?
- Toplumla ilgili değişimler (demografi, yaşam biçimleri v.b.) nelerdir?

d) Tehditler (Engeller): Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya olanaksız hale getiren durumlardır. Tehdit örgütün başarısını engeller ve onu zarara uğratar. Örgütün her zaman üstesinden gelmek zorunda kalacağı kendisine yakın veya uzak birçok olumsuzluk olacaktır. Örgütler tarafından olumsuz gelişmeler sürekli izlenmeli ve açığa çıkarılmalıdır. (Dinçer, 2007). Tehdit olacak dış faktörlerin tespit edilmesi için aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır (Çetin, 2012):

- Karşılaşılabilecek engeller neler?
- Eğitim alanında farklı eğilimler neler?
- Okulun insan ve finansal kaynakları yeteri kadar var mı?
- Teknoloji kurumun aleyhine mi değişiyor?
- Okul, sosyal çevresiyle yabancılaşma yaşıyor mu?

SWOT analizi, stratejik planlama sürecinde bir yaklaşım tarzı ve analiz tekniği olarak yöneticilere düşünme modeli olmuştur. Stratejik kararların verilmesinde, bir bilgi toplama ve tasnif etme, yani durum saptama aracı olan SWOT analizi; toplanan bilgilerin doğruluğu, geleceğe yönelik bilgilerin isabetliliği, bu bilgilerin yerinde kullanımı, karar vericilerin zihni modelleri ve niyetleri üzerinde etkilidir (Dökmeci, 2010).

7) Kritik Başarı Etmenleri: Örgütün başarısı üzerinde etkili olan, iyi sonuçların örgüt için başarılı bir rekabet performansını beraberinde getireceği az sayıda, fakat önemli alanlar kritik başarı etmenleridir (Stratejik Planlama, 1998). Örgütün rekabet üstünlüğü ve mali kazançlar sağlamasını biçimlendiren bu etmenler güçsüz olduğunda, örgütün performansının azalmasına neden olmaktadır. Kritik başarı etmenleri yöneticilerin sürekli olarak izlemeleri gereken etkinlik alanlarıdır. Belli bir örgüt için kritik başarı etmenleri, çeşitli çevresel ve örgüte özel etmenler arasından saptanır (Thompson & Strickland, 1999).

Okul başarısı için de kritik başarı etmenleri önem arz etmektedir. Bu etmenler; okulun tercih edilme düzeyi, öğrencilerin başarısı, öğretmenlerin niteliği, okulun madde kaynaklarıdır. SWOT analizi yapılırken bu etmenler de dikkate alınmalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

8) Amaçlar: Amaçlar; kuruluşların misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için iç ve dış paydaşların beklentilerine yönelik ulaşılması istenilen sonuçların genel olarak ifade edilmesidir. Amaçlarla ulaşılacak istenen sonuçlar, kısa vadeli değil; 3-5 yıl gibi bir sürede gerçekleşebilecek sonuçlardır. Amaçlar genelde açık uçlu tanımlardır. İstenilen sonuca ne zaman ve ne ölçüde ulaşılmasından çok; genel olarak ne yöne gidileceğini ya da nereye odaklanılacağını açıklar (ODTÜ, 2002).

Stratejik amaçların belirlenmesi, stratejik planlama sürecinde; örgütün kaynaklarını doğru tahsis etmesini, önceliklerinin ve tercihlerinin ilgili herkesçe anlaşılmasını, sorumlulukların devrini ve sonuçlar açısından hesap vermeyi kolaylaştırdığı için kritik bir aşama olarak görülmektedir (Demir & Yılmaz, 2010).

Amaçlar; açık, anlaşılır, gerçekçi, dikkat çekici, esnek, ölçülebilir, motive edici ve birbirleriyle uyumlu olmalıdır (Eren, 2000). Stratejik amaçların cevap vermesi gereken sorular (DPT, 2006) ise, şu şekilde ifade edilebilir:

- Kurumun belirlediği misyonun gerçekleştirilmesini ne ölçüde sağlamaktadır?

- Kurum orta vadede neleri başarmayı istemektedir?
- Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur; değilse hangi değişiklikler yapılmalıdır?

9) Hedefler: Hedefler; amaçların gerçekleştirilebilmesi için belirlenen spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması düşünülen çıktı ve sonuçların belirlenmiş bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla hedef belirlenmesi gerekebilir. Stratejik planlama sürecinde hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken noktalar (DPT, 2006) şunlardır:

- Hedef kesin olmalı ve tek bir konuya değinmelidir. Hedef yazılırken net olunmalı, belirsiz soyutlamalardan kaçınılmalıdır.
- Hedef sonuca işaret etmelidir.
- Hedef mümkünse sayısal olarak ifade edilmelidir.
- Hedefin bir zaman sınırı olmalıdır.

10) Stratejiler ve Politikalar: Strateji, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yoldur. Geleceğe ilişkin karar özelliğindeki stratejinin; yenilikçi, gelişmeci, dinamik, uyumlu, yönlendirici, öngörülü, katılımcı, pragmatik ve öncelikli olması gerekir. Stratejinin oluşturulmasında veriler toplanır, değerlendirilir, seçme ve analiz yapılır. Strateji mutlaka misyondan hareketle ve vizyonun ışığı altında oluşturulmalıdır. Strateji oluştururken alternatif stratejiler belirlenmeli ve misyon ve vizyona göre seçim yapılmalıdır (Narinoğlu, 2007).

Strateji ile politika terimleri alan yazında birbirleriyle karıştırılabilmektedir. Strateji, gelecekte olabilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik şartlarında alınan karar türüdür. Politika ise, belirlenmiş amaçlar için izlenen yol veya yapılan genel plandır. Politika yeteri kadar tanımlanmış ve gerekli bilgilere sahip belirlilik ortamında alınan ve devamlılığı olan kararlardan oluşmaktadır. Sonuca ulaşmak için genel çözümler niteliğinde olan politika, genelden özele indirgenerek açıkça bilinen durumların dikkate alınmasını gerektirir. Politika sık sık değişmez. Ancak strateji değişken bir yapıya sahip olduğu için kontrol altında bulundurulması gereken ve ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda belirlenmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Strateji ve politikaların saptanması yapılması gereken etkinlikler için bir çerçeve oluşturmaya ve bir bütün içinde örgütün yönetimini kolaylaştırmaya yardımcı olacaktır. Strateji ve politikalar; kısa süreli, dar kapsamlı ve etkinlik yönelimlidir. Ayrıca daha çok katılımı gerektirir. Amaçlarımıza yönelik “nasıl ulaşırız?”, “ne kadar bir sürede gerçekleştirebiliriz?”, “kimlerle yapabiliriz?” ve “ne derecede etkili olmalıyız?” gibi soruları yanıtlayan strateji ve politikalar, örgüt etkinliklerinin bütünleştirilmesini ve eşgüdümlemesini sağlayan yapılardır (Dinçer, 2007).

11) Eylem Planları: Eylem planlarının oluşturulması, belirlenen stratejilerin uygulamaya nasıl geçirileceğinin belirlendiği kısımdır. Eylem planında yer alan herhangi bir eylemin mutlaka daha önceden belirlenmiş stratejilerle ilgili olması gereklidir. Çünkü her bir stratejinin uygulamaya geçirilebilmesi için belirli sayıda eyleme ihtiyaç vardır (Işık & Aypay, 2004). Eylem planları, stratejik plan sürecinin “hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?” bölümüdür (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Stratejik plan hazırlanma sürecinde belirlenen amaçların, hedeflerin ve faaliyetlerin sistematik olarak gösterildiği ve bu gösterimin de numaralandırma sistemi kullanılarak yapıldığı kısım olan eylem planında dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır (Çelik, 2012):

- Eylem planının uygulanması sürecinde sorumluların saptanması,
- Eylem planı aşamalarının ayrıntılı bir şekilde belirtilmesi,
- Eylem planının belirli bir periyotta tamamlanması için zaman diliminin ayarlanması,
- Eylem planının tamamlanması için gerekli kaynakların ayarlanması

12) Kaynak Dağılımı: Bir örgütün stratejik planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli koşullardan birisi de; belirlenen amaçlar ile örgütün sahip olduğu kaynakların birbirine uyumlu olmasıdır. Kaynak dağılımı kapsamında; hangi etkinlik programına ne kadar para sarf edileceği ve hangi araç-gereçler ve kimler aracılığıyla işlerin yürütüleceği yer almaktadır (Aytaç, 2000). İhtiyaç duyulan kaynakların öncelik sırasına göre belirlenmesi ve etkin dağılımın yapılması önemlidir. Uygun olmayan beklentilere yol açmamak için plan kararları örgütün sahip olduğu kaynakların gerçekliğe uygun bir yapıda hazırlanmalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

13) Performans Ölçümü: Performans göstergeleri; örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması için yürütülen faaliyetler ve projelerin sonuçlarını, yani stratejik planın başarısını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve performans denetimine temel oluşturan durumlardır. Bu sebeple stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir (Çelik, 2011).

Örgütlerin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının veya hangi ölçüde başarı sağladığının belirlenmesi bir takım ölçütlerle sağlanabilir. Gidişatı izleyebilmek için önceden planlanmış amaçlara ve etkinliklere ve bunlar için belirlenmiş ölçütlere ihtiyaç vardır. Bu ölçütler maddi, fiziki gibi ölçülebilen veya ölçülemeyen nitelikler için olabilir (Kılıç & Erkan, 2006). Örgütlerin yürüttükleri her çalışmanın boyutunu (girdi, süreç, çıktı, sonuç) ölçmek ve değerlendirmek için oluşturulan performans göstergeleri; kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılıp kullanılmadığını belirlemek için gerekli olan araçlardır (Çelik, 2011).

2.2.5. Stratejik Planlamanın Amacı ve Yararları

Stratejik planlama bilinçli ve sistemli bir süreçtir. Bu sürecin temel amacı; örgütsel ve çevresel unsurları göz önünde bulundurarak, örgütün geleceğine yönelik bir yol çizmektir (Yanpar Yelken vd., 2010). Stratejik planlamanın amacı; kurumun uzun vadeli gelişme stratejisiyle tutarlı güncel kararlar almak ve bu kararları değişen koşullara uygun duruma getirmek için belirli aralıklarla gözden geçirmek ve bu yolla kurumun uzun vadeli amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktır (Pamuk vd., 1997). Kaliteli bir stratejik planlama ile ilgili olarak planlamanın amaçları doğrultusunda şunlar söylenebilir (EARGED, 2007);

- Yönetim planlaması modellerinden biridir.
- Genelde kullanılan bir karar verme aracıdır.
- Gittikçe artan değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için yapılan her türlü yatırım ve geleceği tanımlamadır.
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek ve üretim ve insan gücünün geliştirilmesinde teknolojik yetersizliği önlemek için yapılan bir makro planlama aracıdır.
- Kurumlara göre bir mikro planlama modelidir.

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).

Aksu (2002), stratejik planlamanın dört temel yararı olduğunu belirtmektedir. Birincisi; stratejik düşünce ve eylemi geliştirerek örgütün dışsal-içsel çevresi ve çeşitli üyelerin çıkarları, örgütün gelecekteki yönünün açığa çıkarılması, örgütsel öğrenmeye yüksek düzeyde ilgi ve eylem için örgütsel önceliklerin oluşturulması konularında sistemli bilgi toplamayı sağlar. İkincisi; gelişmiş karar vermeyi sağlayarak örgütün karşılaştığı önemli sorunlar üzerine yoğunlaşır ve karar vericilere bunlara ilişkin ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri için yardım eder. Üçüncüsü; ilk ikisine dayanmaktadır. Yani stratejik planlama yapan örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele almaya yüreklendirilir; içsel ve dışsal istek ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızlı değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışırlar. Sonuncusu ise; örgütteki insanların stratejik planlamadan doğrudan yararlanabilmesidir. Politika belirleyiciler ve kilit karar vericiler kendi rollerini daha iyi gerçekleştirebilir, sorumluluklarını yerine getirebilir ve örgüt üyeleri arasındaki takım çalışması ve uzmanlık daha çok güçlenebilir (Yanpar Yelken vd., 2010).

Stratejik planlamanın örgüt ve örgüt çalışanları açısından farklı yararları vardır. Bu yararlar şu şekildedir (Nartgün, 2000, ss.288-289):

- Yöneticinin sistematik olarak geleceği düşünmesini sağlar.
- Yöneticiye ileri düşünme alışkanlığı kazandırır ve yöneticinin ileri görüşlülük özelliğini artırır.
- Zaman, para ve emek gibi kaynakların tasarrufunu sağlar.
- Geliştirdiği standartlarla denetimlerin etkin olmasına katkı sağlar.
- Oluşabilecek beklenmedik değişiklikler için örgütü hazırlar.
- Planlamaya katılan çeşitli düzeydeki yöneticilerin sorumluluk almaları konusunda onları motive eder ve yetki paylaşımını kolaylaştırır.

Stratejik planlama tüm bu yararları sağlayabilir, fakat garantisi yoktur. Örgütlerin stratejik planlamanın yararlarının tümünü veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devresinden sonra görmesi fazla olası değildir. Çünkü stratejik planlama basit şekilde kavramlar, işlemler ve araçlar bütünüdür.

Liderler, yöneticiler ve planlamacıların stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları konusunda çok dikkatli olması lazımdır. Stratejik plan; yeterli sayıda anahtar karar verici ve planlamacı tarafından desteklendiğinde ve sağduyu ve duyarlılıkla uygulandığında başarıya ulaşır (Bryson, 1995).

2.2.6. Stratejik Planlama ve Eğitim

Günümüzde her alanda olduğu gibi, eğitim alanında da yeni gelişmelerin etkisi görülmektedir. Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesiyle birlikte, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesi, öğretmenlerin niteliklerinin yükselmesi, “yaşam boyu öğrenme”, “etkin öğrenme”, “öğrenmeyi öğrenme”, iletişim gibi yeni yaklaşımların gündeme gelmesi, eğitim sisteminin de sürekli sorgulanmasını ve geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Yanpar Yelken vd., 2010).

Eğitimin hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi için, eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketinin başlaması gerekmektedir. Bunun için de eğitimin vizyon, misyon ve temel değerlerinin, yani stratejik planlamasının yapılması gerekmektedir (Cafoğlu, 1996). Çünkü stratejik planlama sayesinde eğitim örgütleri, güçlü ve eksik yanlarını net bir şekilde görerek, sorunlara yönelik geliştirdikleri çözüm önerileriyle etkililik ve verimliliklerini artırır (Yanpar Yelken vd., 2010).

Eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Geleneksel okul eğitiminde belirleyici olmak isteyen planlamanın, hem anlamı hem de kapsamı değişmiştir. Bu bağlamda eğitim stratejileri de değişmiştir. Bu stratejiler artık eskisi gibi sistematik, teoriye tutunan, tahmin edilebilir özelliklerde olmayıp; değişim ve toplumun derinliğine incelenmesine ait etmenlerin bilgisini içermektedir. Bu nedenle eğitim planlaması artık geçmişte olduğu gibi tümünden gelen, teorik, analitik ve sonuç çıkaran modellere dayanmamaktadır (Kabadayı, 1999).

Okullar toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenen kurumlardır. Bu sebeple toplumsal yaşamdaki ve teknoloji alanındaki değişimler eğitim sisteminin de değişmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan okulların bulunduğu çevrenin, toplumun değişimine katkısı vardır (Çelik, 1994). Eğitim örgütlerinin bu değişimlere cevap verebilmesi stratejik planlamayla sağlanabilir (Çalık, 2003).

Stratejik planlama; yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlardan oluşur. Ayrıca okulların gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine de yardımcı olur (Bryson, 1995).

Eğitim için stratejik planlama diğer alanlardan farklıdır. Adem (1997, s.26), eğitim sektöründe planlama yapılırken eğitimin dört özelliğinin göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir (Aktaran: Çalık, 2003, s.252):

1. Eğitim, insanın bilgi edinme isteğinden dolayı bir tüketim aracıdır. Diğer yandan kişiye uzmanlık, beceri ve kişilik kazandırması ve çağdaş, teknik ve toplu yaşama zorunluluğu nedeniyle de bir üretim aracıdır.
2. Eğitim; kişinin kendi kendini geliştirmesini, ufkunun genişlemesini ve niteliğinin artırılmasını sağlar.
3. Eğitim bir maliyete sahiptir. Eğitimin verimliliği, ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişmesine göre önem kazanır. Bu nedenle, bireylerin yetenek ve bilgilerinden tam olarak yararlanamayan ve yeterince örgütlenmemiş bir toplumda eğitimin verimliliği düşük olabilir.
4. Eğitim kültürün ayrılmaz bir parçasıdır. Bundan dolayı verimin rakamlarla ölçülmesi son derece güç veya imkânsızdır.

Eğitim kurumlarında hazırlanacak stratejik planlar, kurum kültürünün ve kurum kimliğinin gelişimini sağlar; diğer yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırılmasını da sağlar (Türk & Ünsal, 2007). Eğitimdeki stratejik planlama uygulamaları özel işletmelerin uygulamalarından farklı özellikler taşımaktadır. Özel işletmelerde üst düzey yöneticiler ve ortaklıkta en çok hisseye sahip olan hissedarlar, stratejik planlama uygulamalarına etkin bir şekilde katılırken ve elde edilen stratejik plan, organizasyonun tüm faaliyetlerini yönlendirme imkanına sahip iken; bir kamu hizmeti sunan okullar için durum aynı şekilde işlememektedir. Yalnızca üst düzey yöneticilerin katılımıyla bir okul sistemi için yapılan stratejik planın başarılı olacağı düşünülmemelidir (Işık & Aypay, 2004).

Eğitimde stratejik planlamanın başarılı olması için vazgeçilmez bazı temel yapı taşlarının çok sağlam bir şekilde yerleştirilmesi gereklidir. Bu yapı taşları stratejik planlama ve uygulama sürecine katılacak paydaşların endişelerini ve dirençlerini de dile getirir. Bunları bilmek stratejik planlamanın amacına ulaşması için önemli katkılar yapacaktır (öğrenci, veli, öğretmen, meslektaş, yönetim ve

çevre). Bu sayılanlara stratejik planlamanın devamlılığı da eklenmelidir. Çünkü stratejik planlama sürecinde izleme, takip, kontrol ve önlem alma mekanizmalarının sürekli ve en etkili şekilde her zaman devrede olması gerekmektedir (Şentürk, 2007; aktaran: Şahin & Aslan, 2008).

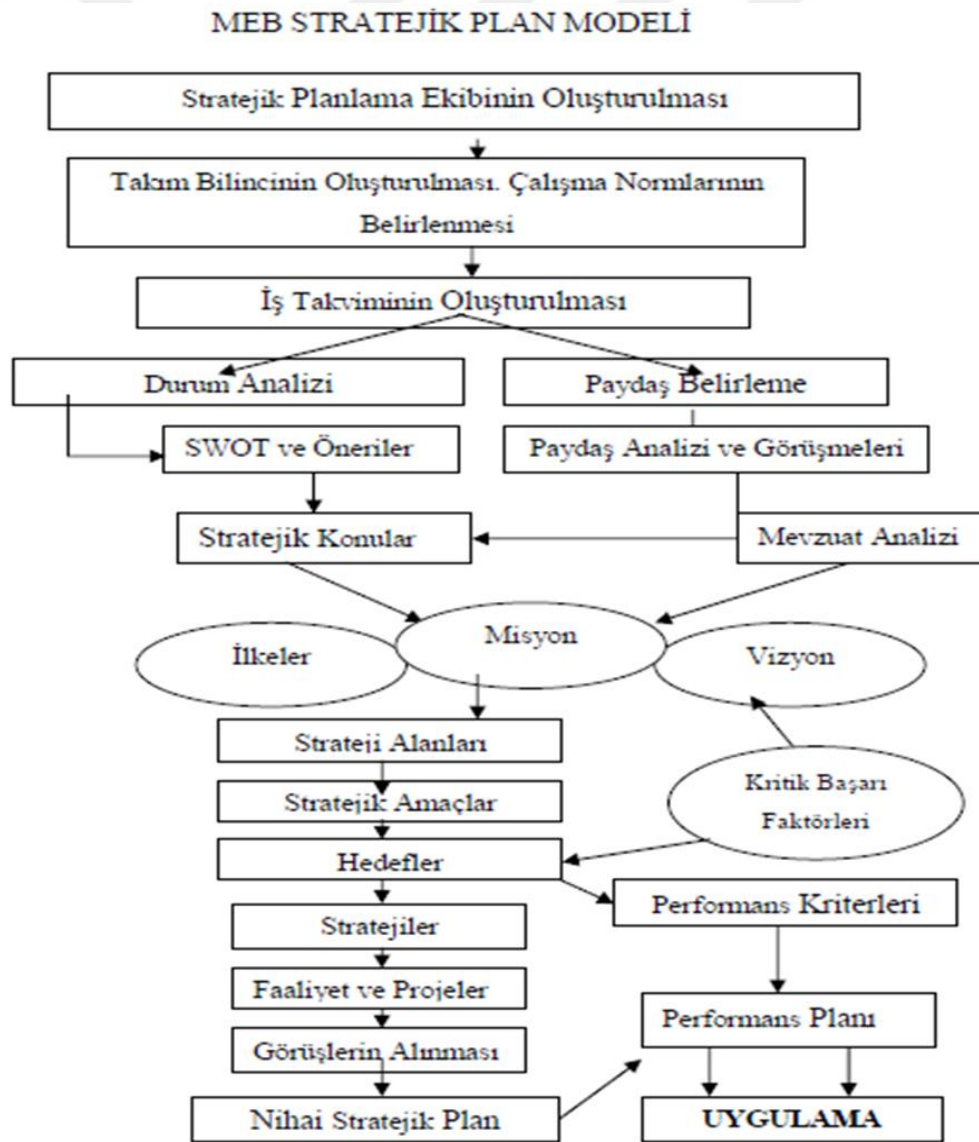
2.2.7. Okullarda Stratejik Planlama

Okullar, toplumların kültürel zenginliklerini yaşatması ve çağın gelişmelerine yön vermesi bakımından stratejik öneme sahip kurumların en önemlileri arasında yer almaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) öğrenci, öğretmen ve diğer personel sayısı açısından dünyadaki birçok ülkenin nüfusundan daha fazla nüfusa sahiptir. Bu nedenle Türkiye'nin toplam bütçesinin % 10,4 gibi bir kısmı MEB'e ayrılmaktadır (MEB, 2006, s.195). Bakanlığın bu denli büyük olması, sahip olduğu insan kaynaklarının stratejik planlarla diri ve verimli kılınmasını zorunlu kılmaktadır (Balcı vd., 2012).

Ülkemizde 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile bazı kamu kurum ve kuruluşlarda pilot olarak stratejik planlama uygulaması yapılmıştır. 2006 yılında çıkarılan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" gereği ise, tüm kamu kurum ve kuruluşlarınca stratejik plan hazırlanması yasal zorunluluk kapsamına girmiştir (DPT, 2006). Milli Eğitim Bakanlığı da bu doğrultuda 2006/55 ve 2010/14 sayılı genelgeler ile 2010 yılından itibaren tüm okul ve kurumlarda stratejik planın hazırlanmasını ve uygulanmasını başlatmıştır (Memduhoğlu & Uçar, 2012b). Okullarda stratejik planlamanın temel amacı; okulun bulunduğu çevreyi tanımak, okulun geleceğini tahmin etmek ve bu tahminlere göre kaynakları etkin kullanabilmektir (Bell, 2000).

MEB'e göre stratejik planlama; kurumların mevcut durum, misyon ve temel ilkeleri göz önünde bulundurarak geleceğe dair bir vizyon oluşturmalarını; bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemelerini; ölçülebilir kriterler geliştirerek performanslarını izlemelerini ve değerlendirmeleri sağlayan katılımcı ve esnek bir planlamadır (MEB, 2007). Okullarda stratejik planlama sürecinin ilk aşamasında "şu an neredeyiz?" sorusunun cevabı olacak biçimde mevcut durum analizi çalışmaları yapılır. Bu bölümde okulun

tarihi gelişimi, yasal yükümlülükleri, ürün ve hizmetleri, paydaş analizi, kurum içi analiz, çevre analizi ve SWOT/GZFT (güçlükler, zayıflıklar, fırsatlar, tehditler) analizi vardır. İkinci aşamasında; “nereye gitmek istiyoruz?” ve “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorularını cevaplayacak şekilde gelecek yönelimli olarak okulun misyonu, vizyonu, temel değerleri, temaları, stratejik amaçları, hedefleri, performans göstergeleri, önemli görülen etkinlik/projeleri ve izlenecek stratejileri ele alınmaktadır. Son aşamasında ise, “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplayacak şekilde stratejik planı izleme ve değerlendirme çalışmaları yapılır (Memduhoğlu & Uçar, 2012b). Milli Eğitim Bakanlığı’nın Stratejik Plan Modeli Şekil 2.8’de gösterilmiştir (MEB, 2006, s.18).



Şekil 2.8. Stratejik plan modeli (MEB, 2006, s.18)

Ekonomik gelişmenin hızlanması, teknolojideki hızlı gelişmeler, rekabetin artması ve dış çevre koşullarının hızlı değişimi okullarda stratejik planlamaya daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Ancak okullarda mevzuat gereği zorunlu olarak yapılan stratejik planlama uygulamalarının amaca uygun yürütüldüğünü ve geliştirilen stratejik planların işlevsel bir şekilde hazırlandığını söylemek zordur. Yapılan birçok araştırma (Çalık, 2003; Demirkaya, 2007; Işık & Aypay, 2004; Yanpar Yelken vd., 2010) okullardaki durumun stratejik planlamaya uygun olmadığı, stratejik planlama kapsamında yapılan çalışmaların yalnızca formaliteden ibaret olduğu ve stratejik planlama uygulamalarının amacına tam olarak hizmet etmediğini göstermiştir (Memduhoğlu & Uçar, 2012b).

2.3. Stratejik Liderlik ile Stratejik Planlama Arasındaki İlişki

Stratejik planlama analitik bir süreç olarak bilinse de; bu süreçte aslında insan faktörü önemlidir. Stratejik planlama örgütün aktif katılımıyla başarılı bir şekilde uygulanabilir (Ereş, 2004). Stratejik planlama temel olarak yönetici, lider, planlamacılar, stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım eden araçlar, işlemler ve kavramlardan oluşmaktadır. Liderler, yöneticiler ve planlamacılar stratejik planlama sürecini nasıl uygulamaları gerektiğini iyi bilmelidirler. Çünkü başarıları mevcut şartlarla stratejik planlamayı uyarlamalarına bağlıdır. Sürecin işleyebilmesi için, karar verici ve planlamacıların planlamayı desteklemeleri ve planlama sürecini sağduyu ve duyarlılıkla kendi koşullarına uyarlamaları gerekmektedir. Örgütlerin çoğu; stratejik planlamadan çok, yetenekli liderlerin sezgi ve vizyonlarına inanmaktadır. Eğer bu liderler, stratejik zekâlı ve deneyimlilerse stratejik planlamaya ihtiyaç olmayabilir. Fakat bir liderin etkili bir stratejiyi geliştirmek için gerekli bütün donanımına sahip olması zor bir durumdur. Daha zor olan ise, stratejinin tek bir kişi tarafından geliştirilmesi ve etkili bir uygulama için katılımın sağlanabilmesidir. Mantıksal olarak yapılandırılmış stratejik planlama süreci, örgütün etkili bir strateji biçimlendirmesi için gerekli tüm verinin toplanmasına yardımcı olacaktır (Dökmeci, 2010).

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).

Aşgın'a (2008) göre kamuda stratejik planlama; bir kamu kuruluşunun mevcut durumunu inceleme, olası geleceğini tahmin etme, hedefleri belirleme, belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceğini barındıran stratejiyi geliştirme ve performans ölçme aşamalarından oluşan bir süreçtir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için gerekli şartlar oluşturulmalıdır. Ayrıca stratejik planlamanın başarısında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme özelliklerinin iyileştirilmesi çok önemlidir.

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'a (1997) 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'a (2003) 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.

Bir kurumun var olma amacına uygun olan stratejik planlama, yöneticiler için yol gösterici önemli bir unsurdur. Çünkü belirlenen stratejiler; bir yandan yönetim fikrine uygun olacak; diğer yandan yöneticinin yaratıcılık ve uygulayıcılık yetenekleri ile bağdaşacak ve bir diğer yandan ise, geçici ve durumsal niteliği nedeniyle sürekli uyarlayıcı değişiklikler sunabilecektir. Eğitim liderlerinin, küreselleşmenin sağladığı fırsatları kullanarak örgütü geleceğe taşımaları ve zarar verebilecek tehditlere karşı örgütlerini korumaları gerekmektedir. Dolayısıyla eğitim

örgütleri ve liderlerinin, stratejik planlama yaklaşımlarını kullanmaları gerekmektedir (Dökmeci, 2010).

Eğitim örgütleri, hem çevresel değişimler hem de örgütsel yetenekleri çerçevesinde stratejik planlarını hazırlamalıdır. Örgütlerde stratejik planlama sürecini yönetmek, başta üst yönetimin yükümlülüğündedir. Ayrıca 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).

Yöneticilerin stratejik yönetimdeki yani stratejik plan hazırlama sürecindeki rolü; örgütteki tüm çalışanları bu konuda bilinçlendirmektir. Stratejik bir lider olarak eğitim yöneticileri; izleyenlerini değişimin zorunluluğuna inandırmalı, paylaşılan bir örgüt kültürü oluşturmalı, çalışanların eğitim ve gelişmelerine imkân ve destek sağlamalı ve örgüt içi iletişimi güçlendirmelidir. Eğitim liderlerinin bu tutumu izleyenlerinin stratejik planlamaya olan güvensizliğinin yani direncinin azalmasına ve tutumlarının daha olumlu olmasına yardımcı olacaktır (Altınkurt, 2010).

Eğitim örgütlerinin lideri olarak okul müdürleri; stratejik düşünerek ve doğru zamanda ve durumda doğru liderlik eylemlerini ustalıkla kullanarak, okulların çevrelerinde oluşan değişimlere ayak uydurmasını ve böylece yaşamlarını başarılı bir şekilde devam ettirebilmelerini ve dış çevrede rekabet üstünlüğü kurmalarını sağlamalıdır. Okul müdürlerinin bu sorumlulukları, okul müdürlerinin stratejik lider kapsamında ele alınmasını gerektirmektedir (Altınkurt, 2007).

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).

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde; stratejik liderlik, stratejik planlama ve stratejik liderlik ve stratejik planlama arasındaki ilişki ile ilgili yurtiçinde ve yurtdışında yapılmış çalışmalara yer verilmektedir. Alanyazında stratejik planlama ve stratejik liderlik arasındaki ilişki hakkında yapılmış çok fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Okul yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik algıları ve uygulamaları hakkında yapılmış birçok araştırma var iken; okul yöneticilerinin stratejik liderliklerinin stratejik planlama sürecindeki rolüne ilişkin yeterli çalışma bulunmamaktadır.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Küçüksüleymanoğlu'nun (2004), “İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması, Bursa İli Canaydın İlköğretim Okulu Örneği” adlı çalışmasında elde edilen sonuçlara göre; okullarda stratejik planlamanın kurumsal değerler ve bu değerlerle uyumlu vizyon ve misyon oluşturulması süreçlerine okul paydaşlarının tamamı katılmalıdır. Ayrıca stratejik plan hazırlanırken kurum dışından uzman bir ekipten destek alınması yararlı olabilmektedir.

Altınkurt (2007) “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları” adlı çalışmasında; okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı olduklarını, ancak bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiğini belirlemiştir. Çalışmada okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile stratejik liderlik uygulamaları arasında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.

Şahin ve Aslan (2008), Gaziantep ilinde yaptıkları “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma” adlı araştırmalarında okul yöneticileri ile görüşmeler yapmışlardır. Okul yöneticileri stratejik planlamaya inandıklarını; ancak içeriğini, basamaklarını ve uygulamalarını çok iyi bilmediklerini ve bu süreçte sorunlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin stratejik planı MEB istediği için hazırlanan, fakat uygulamaya geçirilmeyen bir çalışma olarak gördükleri belirlenmiştir.

Uğurluoğlu (2009) çalışmasında; stratejik liderlerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini sergilemeleri gerektiğini vurgulamıştır. Yapılan analizler sonucunda yöneticilerinin yaklaşık

yarısının stratejik liderlik özelliklerini sergiledikleri tespit edilmiş ve etik liderliğin yöneticiler tarafından en fazla kullanılan liderlik özelliği olduğu sonucuna varılmıştır. Stratejik liderlik özelliklerinin ve özellikle dönüşümcü liderliğin kullanımının, yöneticilerin başarı algısını artırdığı gözlemlenmiştir.

Ülker (2009), “Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları” adlı çalışmada; okul yöneticilerinin dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik uygulamalardan oluşan stratejik liderlik özelliklerini taşıdıklarını saptamıştır. Çalışmada stratejik liderliği oluşturduğu belirlenen dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik boyutlar arasında bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Dökmeci (2010), “İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama” adlı çalışmada Uşak ilinde bulunan 3 ilköğretim okulunda görev yapan okul yöneticileri ve okul geliştirme yönetim ekibinde olan öğretmenlerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapmıştır. Görüşmelerin sonucunda; öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlamaya karşı olumlu tutum içerisinde oldukları ve öğretmen ve yöneticilerin üzerlerine düşen görevler için ekipler kurulmasına, ortak kararlar alınmasına, görev dağılımı yapılmasına ve okul idarecilerinin yıllık çalışma programlarını stratejik plana uygun şekilde düzenlemeleri gerektiğine inandıkları belirlenmiştir. Stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar; görev dağılımındaki aksaklıklar, işlerin angarya olarak görülmesi, alınan eğitimin yetersizliği, vizyon eksikliği, sistemin getirdiği sıkıntılar, okullardaki mevcut şartlar, uzman desteği ihtiyacı, ortak kararların oluşturulamaması olarak belirtilmiştir. Ayrıca katılımcılar, stratejik planlamayla mesleki ve kişisel gelişim sağlandığını, misyon ve vizyonun oluşumunun desteklendiğini, okulda yapılacak sosyal çalışmaların belirlendiğini ve daha planlı çalışıldığını ifade etmişlerdir.

Kocatepe (2010), “Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması” adlı araştırmasında, İstanbul ilinde görev yapan 108 müdür ve müdür yardımcısına ölçek uygulamıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin stratejik planlamaya karşı olumlu tutum içerisinde oldukları ve görüşleri arasında cinsiyet, branş ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Ancak kıdem süresi ve yaş arttıkça, yöneticilerin stratejik planlamanın verimliliğine olan tutumun zayıfladığı ortaya çıkmıştır.

Balcı, Çandakçı ve Tan (2012), “Elazığ İli İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar ile İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri” adlı çalışmalarında, Elazığ ilindeki 4 okulda görev yapan 4 okul müdürü ve 11 öğretmen ile görüşmüşlerdir. Katılımcılar genel olarak, stratejik plan hazırlanması aşamasında “stratejik plan” kavramı ile ilk defa karşılaştıklarını ve bu yüzden zorlandıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, okulların mevcut durumlarını belirleyebilmek için paydaşların fikirlerini aldıklarını ve gözlem yaptıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre; stratejik planlama sürecinde yapılan durum analizi sonucunda okulun, öğretmenlerin, velilerin ve öğrencilerin beklenti ve ihtiyaçları belirlenmektedir ve bu da planlama çalışmasını olumlu etkilemektedir.

Çetin (2012), “Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar” adlı çalışmada, eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama bilinç düzeylerini incelemiştir. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar, öğretmen ve yöneticilerin görüşleri doğrultusunda ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; ilköğretim öğretmenleri, ortaöğretim öğretmenleri ve yöneticilerin stratejik planlama bilinç düzeylerinde farklılıklar görülmüştür. Stratejik planlamayla ilgili eğitim almış yöneticilerin, eğitim almamış öğretmenlere göre stratejik planlama bilinç düzeylerinin yüksek ve stratejik planlama ile ilgili tutumlarının olumlu olduğu belirlenmiştir. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların analizinde ise; geleneksel yönetim anlayışının kullanılması, okul gelişim ve yönetim ekibinin etkin olmaması, yöneticilerin başarılı çalışanları onurlandırmaması ve okullarda iş yükünün çok olması gibi sorunlar ön plana çıkmıştır.

Memduhoğlu ve Uçar (2012b), “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullardaki Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirmesi” adlı çalışmalarında Van ilinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşan 500 kişilik bir gruba 2 ölçek uygulamışlardır. Araştırmada katılımcıların stratejik planlamaya karşı olumlu bir tutum içerisinde oldukları görülmüştür. Ancak araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticiler, stratejik planlamanın okullardaki kurumsal yapıya çok uygun olmadığı görüşündedirler. Okullarda stratejik planlama için uzman desteği alınmamakta ve bu yüzden okulun fırsat ve tehditlerinin belirlenmesinde zorluk yaşanmaktadır. Ayrıca veli desteğinin olmaması, motivasyon düşüklüğü, deneyimli kurumlarla işbirliği yapılmaması ve

yönetimin desteğinin yetersiz olması stratejik planın uygulanma sürecini güçleştirmektedir. Araştırmanın sonucunda öğretmen ve yöneticiler tarafından okullardaki stratejik planlamanın mevcut durumunun orta seviyede görüldüğü belirlenmiştir.

Ayrancı (2013), “Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi” isimli araştırmasında Kadıköy ilçesinde görev yapan 149 okul yöneticisiyle çalışmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilere anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; okul yöneticilerinin stratejik planlama hakkında olumlu görüşe sahip oldukları ve stratejik planlamanın gerekli, faydalı ve kullanışlı olduğunu düşündükleri belirlenmiştir. Ancak okul yöneticilerinin planların hazırlanmasında ve uygulanmasında bazı sorunlarla karşılaştıkları ve uzman ekip desteğine ihtiyaçları olduğu görülmüştür. Yöneticiler, öğretmenlerin stratejik planlama konusunda isteksiz olduklarına inanmaktadırlar. Cinsiyet, öğrenim durumu ve okul türü değişkenlerinin yöneticilerin görüşlerinde önemli farklılık oluşturmadığı, ancak konu ile ilgili hizmet içi eğitim alan yöneticilerin almayanlara göre daha olumlu tutuma sahip oldukları belirlenmiştir.

Girgin Köse (2013), “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği” adlı çalışmasında öğretmenlerin, okullarında yaşanan sapma davranışlarına ilişkin algılarının “nadiren”; okul müdürlerinin stratejik liderliğine ilişkin algılarının ise, “başarılı fakat geliştirilmesi gereken” şeklinde olduğunu bulunmuştur. Cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre; ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerini değerlendirmelerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri, branş değişkenine göre teknik stratejik liderlik uygulamaları alt boyutunda; medeni durum değişkenine göre ise, insan ile ilgili stratejik liderlik uygulamaları alt boyutunda anlamlı farklılık göstermiştir.

Kılınçkaya (2013), “İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması” adlı çalışmasında, il milli eğitim müdürlüklerinde görev yapan müdür yardımcısı, şube müdürü ve bölüm şefleri ile görüşmeler yapmıştır. Araştırmada il milli eğitim müdürlerinin Stratejik Liderlik özelliklerini ölçmek için

“Stratejik Liderlik Ölçeği” (dönüşümsel uygulamalar, yönetsel uygulamalar, etik uygulamalar, politik uygulamalar ve iletişim becerileri alt boyutlarından oluşan) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda; il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını genellikle az kullandıkları belirlenmiştir. Stratejik liderliğin alt boyutları olan yönetsel uygulamalar, etik uygulamalar ve iletişim becerisine yönelik uygulamaları yüksek, ancak geliştirilmesi gereken düzeyde; dönüşümsel uygulamaları ortaya yakın düzeyde ve politik uygulamaları ise çok az düzeyinde uyguladıkları görülmüştür.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Davies ve Ellison (2003) tarafından yapılan araştırmada, okullarda uygulanan planlamalarda geleneksel yaklaşımların artık okulların gereksinimlerine hizmet etmedikleri tartışılmıştır. Bu çalışmada, okullarda etkili liderlik ve yönetimi sağlayacak yeni bir yol bulunması gerektiği savunulmuştur. Bu nedenle sınırlı bir “okul gelişim planlaması” çerçevesi yerine, “stratejik niyet” gibi kapsamlı bir fikir kullanılması gerektiği belirtilmiştir.

Yasin’in (2006) araştırmasında liderlerin stratejik liderlik özellikleri ile bu özelliklerin kullanımının çalışanlar tarafından algılanması arasındaki incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini; 124 üniversite profesörü ve Florida Atlantik Üniversitesi, Malezya Putra Üniversitesi ve Malezya Teknoloji Üniversitesi’nden 22 dekan oluşturmaktadır. Katılımcılar tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre; başarılı liderler, başarısız liderlerden daha fazla liderlik stratejisi kullanmaktadırlar. Aynı zamanda Malezya ve Amerika Üniversitelerinin başarılı dekanları ile başarısız dekanlarının faaliyetleri arasında büyük farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Chen (2008), çalışmasında Tayvan eğitim reformu kapsamında 1990’ların ortasından itibaren okul liderliğini incelemiştir. Araştırmanın amacı; okul yöneticilerini çatışmalarıyla yüzleştiren kolaylaştırıcı okul reformlarını bulmak ve stratejik ve yenilikçi liderlik uygulamalarının okul etkinliği üzerindeki etkisini analiz etmektir. Araştırma bir ortaokulda liderlik gayretlerinin dengeli bir dönüşümle okulu ileriye götürmek için nasıl kullanıldığını gösteren bir vaka çalışmasıdır ve 3 yıl sürmüştür. Araştırmada okul yöneticisi ve diğer 15 katılımcıyla görüşmeler

yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda; Tayvan okul reformu kapsamında çatışmalarla başa çıkmaya yardımcı olan ve stratejik liderlikle ilgili dört faktör ortaya çıkmıştır. Bunlar; eğitim değerleri, değişim için zaman çizelgesi, kapasite artırımı ve topluluk katılımıdır.

Williams'ın (2009) çalışmasında; stratejik planlama sürecindeki liderleri, liderlerin görevlerini ve süreci nasıl etkilediklerini belirleme amacıyla Illinois topluluk kolejlerindeki stratejik planlama liderliği araştırılmıştır. Aynı zamanda, çalışmada Illinois topluluk kolejlerindeki stratejik planlama sürecinde görülen benzerlikler, ortak noktalar ve farklılıklar incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda; Illinois eyaletindeki topluluk kolejlerinin stratejik planlama süreci açısından büyük benzerlik gösterdiği bulunmuştur. Ayrıca stratejik planlama uygulamalarında liderlik sorumluluğuna sahip kişilerin bu konuyla ilgili görevlere aktif olarak katıldıkları görülmüştür. Araştırmada stratejik planlama liderliğinin kurumların hayatta kalması ve büyümesi için hayati önem taşıdığı sonucuna varılmıştır.

Ngo (2010) tarafından yapılan araştırmada; kar amacı gütmeyen küçük özel üniversitelerin özellikleri ve bu üniversitelerin Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yükseköğretime etkileri ve katkıları belirlenmeye çalışılmıştır. Aynı zamanda küçük ölçekli özel yükseköğretim kurumlarındaki kaliteyi artırmada karşılaşılan liderlik zorlukları, bu amaçla kullanılan stratejilerin özellikleri, rolleri ve katkıları araştırılmıştır. Araştırmaya Güney Kaliforniya'da kar amacı gütmeyen küçük ölçekli özel üniversitelerin çeşitli liderlik pozisyonlarındaki 25 yönetici katılmıştır. Araştırmanın verileri nitel araştırma yöntemiyle elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda; küçük ölçekli özel üniversitelerin odak noktası olan bir misyon ve etkin bir stratejik plan ile kalite için çabaladıkları görülmüştür. Aynı zamanda etkili liderlerin; özel ve küçük ölçekli yükseköğretim kurumlarının değişim, gelişim ve başarısında çok önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bu nedenle özel eğitim kurumlarının geleceği için stratejik değişiklikler yapabilen liderlerin olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Cheng (2011) tarafından yapılan araştırmada; öz değerlendirme kapasitesi ve personel yeterliğinin ortaokullardaki stratejik planlama uygulamaları açısından yordayıcılığı araştırılmıştır. Araştırma verileri okul müdürlerine uygulanan bir anket aracılığıyla elde edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda; öz değerlendirme kapasitesinin ve personel yeterliğinin etkili stratejik planlamanın yordayıcıları

olduğu görülmüştür. Sonuç olarak okul müdürlerinin öz değerlendirme mekanizmalarını stratejik planlama dâhilinde uygulayabilecekleri ve okullarında kalite güvence sistemini geliştirme amacıyla personel gelişimini sağlayabilecekleri anlaşılmıştır.

Al Zboon ve Hasan (2012) tarafından yapılan çalışmada eğitim denetmenlerinin ve okul müdürlerinin görüşlerine göre, liselerdeki stratejik planlama aşamalarının uygulanma düzeyi incelenmiştir. Araştırmanın verileri anketle toplanmıştır. Anketin boyutları ise, plan için planlama, stratejik analiz, stratejik yön işaret etme, stratejik formulizasyon, stratejik uygulama ve stratejik kontrol ile performans değerlendirmedir. Eğitim denetmenlerinin ve okul müdürlerinin görüşleri arasında, kıdem değişkenine göre plan için planlama ve stratejik analiz boyutlarında anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda; stratejik planlamanın okullarda orta düzeyde uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Lear (2012), 21. yüzyılın küresel ekonomisinin; rekabet, karmaşık, zorlu ve rekabetçi fırsatlar ve tehditler ile dolu olduğunu belirtmiştir. Araştırmasında ortaya koyduğu görüşlere göre; stratejik liderlik giderek hem iş dünyası hem de akademisyenler için önemli bir unsur haline gelmeye başlamıştır. Etkili bir stratejik liderlik, çalkantılı ve öngörülemeyen ortamlarda rekabet ederken kuruluşların performansını artırması için destek olabilir. Araştırmada kuruluşların performansını artıran kritik liderlik kriterlerinin önemi ve yüksek performanslı kuruluşlar için uyum derecesi incelenmiştir. Çalışmada stratejik uyum konusunda stratejik liderliğin etkisini değerlendirmek için, nicel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında; kritik liderlik kriterlerini ve kuruluşların uyum düzeyini belirlemeye yönelik ölçek kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda; stratejik liderliğin stratejik uyumla birlikte örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Pang ve Pisapia (2012) tarafından yapılan çalışmada; Hong Kong'daki etkili okul liderlerinin stratejik düşünme becerileri incelenmiştir. Çalışmada stratejik düşünme becerileri; örgütsel özellikler, kişisel özellikler ve okul lideri etkinliği olmak üzere üç yapıda incelenmiştir. Çalışmada incelenen değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak için deneysel tasarım ile tek değişkenli korelasyon teknikleri kullanılmıştır. Araştırmaya 543 okul lideri katılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; stratejik düşünme becerilerinin kullanımı ve lider etkinliği arasında bir ilişki

bulunmaktadır. Hong Kong okul liderlerinin stratejik düşünme becerileri, sistemli düşünce etrafında oluşmaktadır ve bu, lider etkinliğinin en güçlü belirleyicisidir.

Arimavičiūtė ve Požėekienė (2013) tarafından yapılan çalışmada Litvanya’ da bulunan ortaokullarda uygulanan stratejik planlama sürecinin özellikleri ve problemleri araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda, ortaokullardaki stratejik planlama sürecinde üç çeşit yaklaşımın benimsendiği ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlardan ilki stratejik analizi, ikincisi stratejik süreçlerdeki katılımcıları ve üçüncüsü stratejik planlamanın aşamalarını belirtmektedir. Stratejik planlama sürecinde karşılaşılan problemler; ekonomik yetersizlik, motivasyon eksikliği, kompleks stratejik planlama yöntemleri ve deneyim eksikliği olarak bulunmuştur. Ortaokulda görevli yöneticilerin, stratejik planların hazırlanması işini personeline verdikleri; kendilerinin ise güncel konulara baktıkları ve uzun dönemli planlama için yeteri kadar zaman ayırmadıkları görülmüştür.

Mbugua ve Rarieya (2014) çalışmalarında bir Kenya ortaokulunda stratejik planlamanın nasıl yapıldığını araştırmıştır. Çalışmada okuldaki hangi paydaşların stratejik planlamaya katıldığına öğrenilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel durum çalışması yaklaşımını kullanılmıştır. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman analiziyle elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; okul paydaşları stratejik planlama sürecinde farklı şekillerde yer almalarına rağmen, okul işbirlikçi stratejik plan konusunda başarılı olamamaktadır. Çünkü paydaşlar bu süreçte gelişigüzel katılmaktadır. Ayrıca stratejik planlama konusunda bilgi eksikliği, paydaşları pasif katılımcılar yapmaktadır. Çalışmanın sonuçları, stratejik planlamanın okul paydaşları için zorlu bir kavram ve süreç olduğunu; bundan dolayı okul paydaşlarının eğitim alması gerektiğini göstermektedir. Araştırmada son olarak stratejik planlamanın okulda bir gruba ya da okul yöneticisine bırakılmaması, paylaşılan liderlikle tüm paydaşların aktif olarak sürece dâhil edilmesi gerektiği belirlenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

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. Tarama modeli; geniş kitlelerin görüşlerini, özelliklerini ve var olan durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlar (Büyüköztürk, Kılınç Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2012). İlişkisel tarama modeli ise; iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlar (Karasar, 1984).

Araştırmada öncelikle anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ve stratejik planlama uygulamaları incelenerek bu alanlardaki yeterlikleri öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda ortaya konmuştur. Ardından anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile okullarındaki stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiler incelenerek, stratejik liderliğin stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni; Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerinde MEB'e bağlı devlet bağımsız anaokullarında görev yapan anaokulu öğretmenleridir. Evrende toplam 40 devlet bağımsız anaokulu bulunmaktadır ve bu okullarda toplam 422 anaokulu öğretmeni görev yapmaktadır.

Araştırmanın evreninde yer alan 422 öğretmene araştırma kapsamında kullanılan veri toplama aracı, araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Öğretmenlerden toplanan 422 anket arasından 104 anket, eksik ve hatalı doldurma nedeniyle araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla araştırmanın örneklemini; Gaziantep ilinin Şahinbey ve Şehitkamil merkez ilçelerinde MEB'e bağlı devlet bağımsız anaokullarında görev yapan 318 anaokulu öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırma evreninin tamamına ulaşılmak istendiğinden, örneklem belirlenmesinde herhangi bir örnekleme yöntemi kullanılmamıştır.

Örnekleme yer alan öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler Tablo 3.1'de gösterilmiştir:

Tablo 3.1

Örnekleme yer alan öğretmenlere 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

3.3. 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. Yapılan incelemeler sonucunda araştırmanın amacına hizmet edebileceği düşünülen ölçekler, araştırmacı ve Eğitim Yönetimi alanındaki iki uzmanın görüşleri doğrultusunda tespit edilmiştir. 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.

“Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ)” Florida Atlantic Üniversitesi’nden John Pisapia tarafından 2009 yılında geliştirilmiş ve Aydın (2012) tarafından çalışmasında kullanmak üzere Türkçeye uyarlanmıştır. SLÖ’nün bu çalışmada kullanılabilmesi için ölçeği Türkçeye uyarlayan Aydın ile iletişime geçilmiş ve 28 Ocak 2015 tarihinde gerekli izin alınmıştır (bkz: Ek-2). Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ)’nde Pisapia’nın stratejik liderlik kuramsal modeli temel alınmıştır. Toplam 26 maddeden oluşan ölçek, 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.

Aydın (2012) SLÖ’ye ilişkin faktör analizi çalışmasında, ölçeğin 4 faktör altında açıklandığını belirlemiştir. 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) ve dördüncü faktör yaklaşık %3’ünü (özdeğer: 1.20) oluşturmaktadır. Birinci faktör dönüşümsel uygulamalar boyutuna aittir ve 7 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .80 ile .62 arasındadır. İkinci faktör, yönetimsel

uygulamalar boyutuna aittir ve 5 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .61 ile .43 arasındadır. Üçüncü faktör, etik uygulamalar boyutuna aittir ve 7 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerin faktör yükleri .78 ile .64 arasındadır. Dördüncü faktör, politik uygulamalar boyutuna aittir ve 7 maddeden oluşmaktadır ve bu maddelerin faktör yükleri ise .78 ile .59 arasındadır.

Aydın (2012) tarafından yapılan çalışma için gerçekleştirilen güvenirlik analizi neticesinde elde edilen Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı; birinci faktör için (Dönüşümsel $\alpha = .87$), ikinci faktör için (Yönetimsel $\alpha = .70$), üçüncü faktör için (Etik $\alpha = .87$), dördüncü faktör için (Politik $\alpha = .76$) ve ölçek toplamı için ($\alpha = .92$) olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada ise, SLÖ için güvenirlik katsayısı .92 olarak hesaplanmıştır.

Memduhoğlu ve Uçar (2012a) tarafından geliştirilen “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği (OSPUDÖ)” nin araştırmada kullanılabilmesi için Memduhoğlu ile iletişime geçilmiş ve 29 Ocak 2015 tarihinde gerekli izin alınmıştır (bkz. Ek-2). 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.

Memduhoğlu ve Uçar (2012a) tarafından geliştirilen OSPUDÖ için gerçekleştirilen temel bileşenler analizine göre, ölçek üç faktörlü bir yapıya sahiptir. Buna göre ölçekte yer alan 22 maddenin faktör yükü değerlerinin .30’un oldukça yukarısında olduğu tespit edilmiştir. Maddelerin faktör yükü değerleri; .60 ile .81 arasında değişen yüksek değerlere sahiptir. Analiz sonucunda birinci faktör 5, ikinci faktör 10 ve üçüncü faktör 7 maddeye ayrılmıştır. Bu bağlamda birinci faktör; *Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu*, ikinci faktör; *Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci* ve üçüncü faktör ise; *Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar* olarak adlandırılmıştır. Her faktörün açıkladığı varyans oranının sırasıyla; birinci faktörde % 6.36, ikinci faktörde % 42.68 ve üçüncü faktörde % 13.57 olduğu tespit edilmiştir. Her üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise, % 62.61 olarak belirlenmiştir.

OSPUDÖ'nün birinci faktörü için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı .88; ikinci faktör için .93 ve üçüncü faktör için .87'dir. Toplam Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı ise .93 olarak belirlenmiştir (Memduhoğlu & Uçar, 2012a). Bu araştırmada ise OSPUDÖ için güvenirlik katsayısı .90 olarak hesaplanmıştır.

SLÖ ve OSPUDÖ için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda RMSEA değerleri sırasıyla .07 ve .05 olarak; diğer uyum iyiliği indekslerinin ise her iki ölçek için de .96 ve .99 arasında değer aldığı belirlenmiştir. Araştırmanın demografik bilgilere ilişkin verilerinin toplanmasında ise; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki kıdem, görev yapılan okuldaki çalışma süresi ve okul müdürleriyle birlikte çalışma süresi değişkenleri hakkındaki altı sorudan oluşan bir form kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Gaziantep ilinin merkez ilçelerinde (Şahinbey ve Şehitkamil) bulunan devlet bağımsız anaokullarında araştırmanın veri toplama araçları olan ölçeklerin kullanılabilmesi için Gaziantep İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin (bkz: Ek-3) alınmıştır. Araştırma everenini oluşturan 422 öğretmene ölçekler uygulanmış ve bu ölçeklerden 318 tanesi geçerli kabul edilerek analiz sürecine dâhil edilmiştir.

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 dağılım ilkesine uygunluğu aynı zamanda Kolmogorov-Smirnov testi aracılığıyla da incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testinde p değerinin 0.05'ten büyük olması normalliğin sağlandığı anlamını taşımaktadır (Can, 2014). SLÖ ve OSPUDÖ ve boyutları için yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarının .35 ve .08 arasında değiştiği belirlenmiştir. Veri setinin normal dağılımına ilişkin tüm değerler birlikte incelendiğinde, verilerin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiş ve bu nedenle analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

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.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin; okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ve stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kişisel değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ve Tamhane T2 testleri kullanılmıştır. Tamhane T2 Testi, eşit varyans varsayımının geçerli olmadığı durumlar için grup ortalamalarını ikili olarak farklı varyans yaklaşımı ile eş zamanlı karşılaştıran bir testtir (Doymuş, 2009). 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 3.2'deki gruplandırma oluşturulmuştur.

Tablo 3.2

SLÖ ve OSPUDÖ'nün aritmetik ortalamalarının yorumlanmasında kullanılan düzeyler

Seçenekler	Yorumlama Kriterleri		
	Puanlama	Sınır Değerler	Değerlendirme Düzeyi
Her zaman (Tamamen Katılıyorum)	5	4.21-5.00	ok Yüksek
Genellikle (ok Katılıyorum)	4	3.41-4.20	Yüksek Fakat Geliştirilebilir
Ara Sıra (Biraz Katılıyorum)	3	2.61-3.40	Orta
Nadiren (Pek Katılmıyorum)	2	1.81-2.60	Düşük
Hiç (Hiç Katılmıyorum)	1	1.00-1.80	Yetersiz

OSPUDÖ'nün “stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar” boyutunda yer alan maddeler olumsuz ifadeler içerdiği için analizlerde bu maddelere ters kodlama yapılmıştır. Bu boyuta ilişkin bulguların sunumunda ise, yorumlama kolaylığı sağlayabilmek için maddeler olumlu ifadeler şeklinde yazılarak sunulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın problemlerini yanıtlama amacıyla yapılan istatistikî işlemler, bu işlemler sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlamalar yer almaktadır.

4.1. Birinci Araştırma Problemine İlişkin Bulgular: Anaokulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri

Anaokullarında görev yapan öğretmenlerin 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 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1

Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

	N	$\bar{X}$	S	Yeterlik Düzeyi
Stratejik Liderlik Özellikleri	318	3.97	16,34	Yüksek fakat geliştirebilir

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi, anaokullarında görevli öğretmelerin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini değerlendirdiği SLÖ’den aldıkları puanların ortalaması $\bar{X}=3.97$ olmuştur. Bu puanın karşılık geldiği yeterlik düzeyi

ise; “yüksek ancak geliştirilebilir” düzeyidir. Bu bulgu, anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini yüksek düzeyde sergilediklerini düşündüklerini, ancak geliştirilmesi gereken bazı özelliklerin de olduğunu göstermektedir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin, stratejik liderliğin boyutlarına ve bu boyutlardaki maddelere göre incelenmesi, geliştirilmesi gereken özelliklerin hangileri olduğunun belirlenmesine yardımcı olabilir.

4.1.1. Anaokulu Müdürlerinin Dönüşümsel Uygulamalar Boyutundaki Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anaokulu öğretmenlerinin; okul müdürlerinin “dönüşümsel uygulamalar” boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait ortalama puan ve standart sapma değerleri ve okul müdürlerinin bu boyuttaki özelliklerinin yeterli düzeyi Tablo 4.2’de gösterilmektedir.

Tablo 4.2

Anaokulu müdürlerinin dönüşümsel uygulamalar boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

Okul Müdürümüz;	$\bar{X}$	S	Yeterlik Düzeyi
1. Fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	4.04	.96	Yüksek fakat geliştirebilir
2. Bizi, lider olmaya özendirir.	3.78	1.11	Yüksek fakat geliştirebilir
3. Okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	4.16	.91	Yüksek fakat geliştirebilir
4. Politika oluşturur.	3.77	1.14	Yüksek fakat geliştirebilir
5. Okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	4.09	.95	Yüksek fakat geliştirebilir
6. Fırsatları yakalamamızda bize yardımcı olur.	4.08	.97	Yüksek fakat geliştirebilir
7. Ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	4.15	.94	Yüksek fakat geliştirebilir
Dönüşümsel Uygulamalar Boyutu	4.01	5.41	Yüksek fakat geliştirebilir

Tablo 4.2 incelendiğinde, anaokullarında görevli öğretmenlerin “dönüşümsel uygulamalar” ile ilgili maddelere “genellikle” düzeyinde katılmış oldukları görülmektedir. Dolayısıyla anaokullarında görevli okul müdürlerinin değişimi destekleyici davranışları ($\bar{X}=4.01$) “yüksek ancak geliştirilebilir” düzeyde değerlendirilmiştir.

Tablo 4.2 madde bazında incelendiğinde; “okul müdürümüz politika oluşturur” ($\bar{X}=3.77$ ve $S=1.14$) ve ardından “okul müdürümüz, bizi lider olmaya özendirir” ($\bar{X}= 3.78$ ve $S=1.11$) maddelerinin en düşük ortalamalara sahip maddeler olduğu görülmektedir. Bu bulgular, okul müdürlerinin okul politikası oluşturmaya ve öğretmen liderliğini teşvik etmeye daha fazla önem vermesi gerektiğini gösterebilir.

“Okul müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır” ($\bar{X}=4.15$) ve “okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder” ($\bar{X}=4.16$) maddelerinin ise, en yüksek puan ortalamasına sahip maddeler oldukları görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda; okul müdürlerinin stratejik planlamanın da önemli unsurlarından olan hedeflerin gerçekleştirilmesi ve okul vizyonunun belirlenmesi süreçlerine öğretmenleri de dâhil ettikleri yorumu yapılabilir.

4.1.2. Anaokulu Müdürlerinin Yönetimsel Uygulamalar Boyutundaki Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anaokulu öğretmenlerinin; okul müdürlerinin “yönetimsel uygulamalar” boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait ortalama puan ve standart sapma değerleri ve okul müdürlerinin bu boyuttaki özelliklerinin yeterlik düzeyi Tablo 4.3’te gösterilmektedir.

Tablo 4.3

Anaokulu müdürlerinin yönetsel uygulamalar boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

Okul Müdürümüz,	$\bar{X}$	S	Yeterlik Düzeyi
1. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.	3.46	1.21	Yüksek fakat geliştirebilir
2. Sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	4.14	.82	Yüksek fakat geliştirebilir
3. Kuralları ve prosedürleri işletir.	4.21	.86	Çok Yüksek
4. Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	4.07	.92	Yüksek fakat geliştirebilir
5. Müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	4.06	1.03	Yüksek fakat geliştirebilir
Yönetsel Uygulamalar Boyutu	3.99	3.04	Yüksek fakat geliştirebilir

Tablo 4.3 incelendiğinde, anaokullarında görevli öğretmenlerin “yönetsel uygulamalar” ile ilgili maddelere “genellikle” düzeyinde katılmış oldukları görülmektedir. Dolayısıyla anaokullarında görevli okul müdürlerinin örgütün idaresiyle ilgili davranışları ($\bar{X}=3.99$) “yüksek ancak geliştirilebilir” düzeyde sergiledikleri ifade edilebilir.

Tablo 4.3’e madde bazında bakıldığında; “okul müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir” maddesinin ($\bar{X}=3.46$) ortalamasıyla en düşük ortalamaya sahip madde olduğu görülmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretmenleri yönetimle ilgili kararların alınmasına dâhil ederek demokratik bir yönetim tarzı benimsedikleri yorumu yapılabilir.

“Okul müdürümüz, kuralları ve prosedürleri işletir” maddesinin ise, ($\bar{X}=4.21$) ortalamayla en yüksek puan ortalamasına sahip madde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin yönetsel açıdan kurallara ve prosedürlere bağlı oldukları ve bu bağlılığı çalışanlarından da bekledikleri şeklinde yorumlanabilir.

4.1.3. Anaokulu Müdürlerinin Etik Uygulamalar Boyutundaki Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anaokulu öğretmenlerinin; okul müdürlerinin “etik uygulamalar” boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait ortalama puan ve standart sapma değerleri ve okul müdürlerinin bu boyuttaki özelliklerinin yeterlik düzeyi Tablo 4.4’de gösterilmektedir.

Tablo 4.4

Anaokulu müdürlerinin etik uygulamalar boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

Okul Müdürümüz;	$\bar{X}$	S	Yeterlik Düzeyi
1. Bize karşı dürüsttür.	4.25	.93	Çok Yüksek
2. “Doğru olanı” yapmamız için bizi destekler.	4.29	.85	Çok Yüksek
3. Görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	4.20	.95	Yüksek fakat geliştirebilir
4. Çalışanların özel hayatına saygı duyar.	4.46	.74	Çok Yüksek
5. İlkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	4.14	.95	Yüksek fakat geliştirebilir
6. Okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	4.08	1.10	Yüksek fakat geliştirebilir
7. Tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	4.20	.91	Yüksek fakat geliştirebilir
Etik Uygulamalar Boyutu	4.22	5.01	Çok Yüksek

Tablo 4.4 incelendiğinde, anaokullarında görevli öğretmenlerin “etik uygulamalar” ile ilgili maddelere “her zaman” düzeyinde katılmış oldukları görülmektedir. Dolayısıyla anaokullarında görevli okul müdürlerinin örgütün yönetiminde etik uygulamaları kullanma düzeyi ($\bar{X}$ =4.23) “çok yüksek” olarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin stratejik liderliğin de önemli bir boyutu olan etik liderliği etkili bir şekilde sergiledikleri düşünülebilir.

Tablo 4.4 madde bazında incelendiğinde ise; “okul müdürümüz okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar” maddesinin en düşük ortalama

($\bar{X}$ =4.08) sahip madde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin kurum çıkarlarını biraz daha ön plana almaları ve okul çıkarlarının gözetilmesinin gerekliliğini öğretmenlerle paylaşması gerektiğini gösterebilir.

“Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar” maddesi ise en yüksek ortalama puana ($\bar{X}$ =4.46) sahip madde olmuştur. Bu bulgu, okul müdürlerinin öğretmenlerin özel hayatlarından kaynaklanan problemlerine ve isteklerine olumlu bir şekilde yaklaştıkları şeklinde yorumlanabilir.

4.1.4. Anaokulu Müdürlerinin Politik Uygulamalar Boyutundaki Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anaokulu öğretmenlerinin; okul müdürlerinin “politik uygulamalar” boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait ortalama puan ve standart sapma değerleri ve okul müdürlerinin bu boyuttaki özelliklerinin yeterli düzeyi Tablo 4.5’te gösterilmektedir.

Tablo 4.5

Anaokulu müdürlerinin politik uygulamalar boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin bulgular

Okul Müdürümüz;	$\bar{X}$	S	Yeterlik Düzeyi
1. Nüfuzlu (etkili) kişilerle iyi ilişkiler kurar.	3.93	1.10	Yüksek fakat geliştirebilir
2. Okul dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.	4.04	.910	Yüksek fakat geliştirebilir
3. Kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	3.04	1.33	Orta
4. Yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	3.86	1.08	Yüksek fakat geliştirebilir
5. İşlerin yerine getirilmesi için ödül vaad eder.	2.73	1.43	Orta
6. İşlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	3.98	1.01	Yüksek fakat geliştirebilir
7. Güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	3.94	2.39	Yüksek fakat geliştirebilir
Politik Uygulamalar Boyutu	3.64	5.66	Yüksek fakat geliştirebilir

Tablo 4.5 incelendiğinde, anaokullarında görevli öğretmenlerin “politik uygulamalar” ile ilgili maddelere “genellikle” düzeyinde katılmış oldukları görülmektedir. Dolayısıyla anaokullarında görevli okul müdürlerinin eylem alanlarını genişletme ile ilgili davranışları “yüksek ancak geliştirilebilir” düzeyde ($\bar{X}=3.64$) sergiledikleri söylenebilir. Bu bulgu, okul müdürlerinin okula kaynak ve yardım sağlayabilmek için okul çevresiyle biraz daha fazla etkili iletişime geçmesi gerektiği yönünde değerlendirilebilir.

Politik uygulamalar boyutunda “okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesi için ödül vaad eder” maddesi, en düşük ortalamaya ($\bar{X}=2.73$) sahip maddedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin öğretmenlere ödül verme konusundaki davranışları “orta düzeyde” gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca bu durum, okul müdürlerinin öğretmenleri çalışma konusunda teşvik etmede ve öğretmenlerin motivasyonlarını artırmada ödül sistemini daha fazla kullanmaları gerektiğinin bir göstergesi olabilir.

“Okul müdürümüz, okul dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir” maddesi, en yüksek ortalama puana ($\bar{X}=4.04$) sahip maddedir. Bu bulgu, okul müdürlerinin okul dışındaki kurumlarla iyi ilişkiler kurarak okullara kaynak sağlama konusunda “yüksek ancak geliştirilebilir” düzeyde davranış gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, okul müdürlerinin okullarına kaynak sağlama amacıyla yardım alabileceği kurum ve kişilerle ilişki kurmaya ve bu konuda daha girişimci olmaya biraz daha fazla önem verebileceklerini gösterebilir.

4.2. İkinci Araştırma Problemine İlişkin Bulgular: Anaokullarındaki Stratejik Planlama Uygulamaları

Anaokullarında görev yapan öğretmenlerin 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 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6

Anaokullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin bulgular

	$\bar{X}$	S	Yeterlik Düzeyi
Stratejik Planlama Uygulamaları	3.06	14.62	Orta

Tablo 4.6’da 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.

4.2.1. Anaokullarındaki Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu Boyutundaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Anaokulu öğretmenlerinin; okullarındaki “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” boyutundaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait ortalama puan ve standart sapma değerleri ve anaokullarının bu boyuttaki uygulamalarının yeterlik düzeyi Tablo 4.7’de gösterilmektedir.

Tablo 4.7

Anaokullarındaki kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu boyutundaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin bulgular

Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	$\bar{X}$	S	Yeterlik Düzeyi
1. Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	3.61	1.08	Yüksek fakat geliştirebilir
2. Okulumuzda stratejik planlama çalışmaları uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	3.80	1.04	Yüksek fakat geliştirebilir
3. Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	3.78	1.04	Yüksek fakat geliştirebilir
4. Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	3.17	1.18	Orta
5. Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	3.47	1.14	Yüksek fakat geliştirebilir
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu Boyutu	3.56	4.80	Yüksek fakat geliştirebilir

Tablo 4.7 incelendiğinde, anaokullarında görevli öğretmenlerin “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” ile ilgili maddelere “çok katılıyorum” düzeyinde katılmış oldukları görülmektedir. Dolayısıyla anaokullarında uygulanan stratejik planlamanın kuramsal yapıya uygunluğu “yüksek ancak geliştirilebilir” ($\bar{X} = 3.56$) düzeydedir.

Tablo 4.7 madde bazında incelendiğinde, “okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır” maddesinin en düşük ortalama ($\bar{X} = 3.17$) sahip madde olduğu görülmektedir. Bu bulgu dikkate alındığında, anaokullarında öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarının nasıl yapılacağı konusunda yeterli düzeyde bilgilendirilmedikleri düşünülebilir.

“Okulumuzda stratejik planlama çalışmaları uygun bir işleyişle yönetilmektedir” maddesi, en yüksek ortalama puana ($\bar{X} = 3.80$) sahip madde olmuştur. Bu bulguya göre, anaokullarında stratejik planlama uygulamalarının

yapıldığı, ancak bu uygulamaların biraz daha geliştirilebileceği söylenebilir. Ayrıca bu bulgu, stratejik planlama uygulamalarının işleyişi hakkında öğretmenlere yönelik bilgilendirmeye önem verilmesi gerektiğine de işaret edebilir.

4.2.2. Anaokullarındaki Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Boyutundaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Bulgular

Anaokulu öğretmenlerinin; okullarındaki “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” boyutundaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait ortalama puan ve standart sapma değerleri ve anaokullarının bu boyuttaki uygulamalarının yeterli düzeyi Tablo 4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 4.8

Anaokullarındaki stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutundaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin bulgular

Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama	$\bar{X}$	S	Yeterlik Düzeyi
1. Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	2.86	1.28	Orta
2. Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.	3.41	1.15	Yüksek fakat geliştirebilir
3. Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	3.60	1.10	Yüksek fakat geliştirebilir
4. Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.	3.40	1.15	Orta
5. Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.	2.91	1.20	Orta
6. Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.	3.54	1.11	Yüksek fakat geliştirebilir
7. Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.	3.06	1.27	Orta
8. Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	3.37	1.12	Orta
9. Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	3.33	1.16	Orta
10. Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	3.44	1.17	Yüksek fakat geliştirebilir
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Boyutu	3.29	10.06	Orta

Tablo 4.8 incelendiğinde, anaokullarında görevli öğretmenlerin “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ile ilgili maddelere “biraz katılıyorum” düzeyinde katılmış oldukları görülmektedir. Dolayısıyla anaokullarındaki stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci, öğretmenler tarafından “orta düzeyde” ($\bar{X}=3.29$) yeterli görülmektedir. Bu bulgu doğrultusunda, anaokullarında stratejik planların hazırlanmasında ve uygulanmasında eksiklikler olduğu ve okul yönetiminin bu süreçlerin daha katılımcı bir yapıda gerçekleştirilmesine önem vermesi gerektiği yorumu yapılabilir.

Tablo 4.8’e madde bazında bakıldığında, “stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır” maddesinin en düşük ortalama ($\bar{X}=2.86$) sahip olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin stratejik planlama ekibinde yeterince aktif olmadıkları ve stratejik planlama konusunda verilen eğitimlerin yetersiz olduğu yorumunda bulunulabilir.

“Stratejik plan; gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır” maddesi, en yüksek ortalama ($\bar{X}=3.6$) sahip madde olmuştur. Bu bulgu, öğretmenlerin stratejik planların doğru bir şekilde hazırlanmaya çalışıldığını düşündüklerini, ancak stratejik planların daha doğru ve etkili bir şekilde hazırlanmasına da ihtiyaç duyulduğunu gösterebilir.

4.2.3. Anaokullarındaki Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar Boyutuna İlişkin Bulgular

Anaokulu öğretmenlerinin; okullarındaki “stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar” boyutundaki görüşlerine ait ortalama puan ve standart sapma değerleri ve anaokullarının bu boyuttaki sorunlarla baş etmedeki yeterliklerinin düzeyi Tablo 4.9’da gösterilmektedir.

Tablo 4.9

Anaokullarındaki stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin bulgular

Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar	$\bar{X}$	S	Yeterlik Düzeyi
1. Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına karşı duyarlıdır.	2.36	1.23	Düşük
2. Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmaktadır.	2.57	1.20	Düşük
3. Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanırlar.	2.40	1.21	Düşük
4. Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görürler.	2.33	1.26	Düşük
5. Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları dikkate alınır.	2.29	1.21	Düşük
6. Stratejik plarlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanlar gerçekçi bir şekilde belirlenir.	2.33	1.28	Düşük
7. Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada dikkate alınır.	2.23	1.25	Düşük
Stratejik Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar Boyutu	2.36	7.27	Düşük

Tablo 4.9 incelendiğinde, anaokullarında görevli öğretmenlerin “stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar” ile ilgili maddelere “pek katılmıyorum” düzeyinde ($\bar{X}=2.36$) yanıt verdikleri görülmektedir. Dolayısıyla anaokullarının bu sorunlarla baş etmedeki yeterliklerinin “düşük” düzeyde olduğu söylenebilir. Bu bulgu dikkate alındığında, anaokullarındaki stratejik planlama uygulamalarında çok fazla problem ile karşılaşıldığı anlaşılabılır.

Tablo 4.9 madde bazında incelendiğinde, tüm maddelerle ilgili öğretmen görüşlerinin “düşük” düzeyde ($\bar{X}=2.61$ ’in altında) olduğu görülmektedir. Bu durum, anaokullarında ölçek maddelerinin belirttiği sorunlarla çok fazla karşılaşıldığını

göstermektedir. Ancak ”stratejik planlamanın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmaktadır” maddesi en yüksek ortalamaya ($\bar{X}=2.57$) sahip olmuştur. Dolayısıyla öğretmenler, stratejik planlama uygulamalarına ilişkin karşılaşılan sorunlar kapsamında, en az karşılaşılan sorunun planlamaya zaman ayrılması olduğunu düşünmektedirler.

“Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler, uygulamada dikkate alınır” maddesi ise, en düşük ortalamaya ($\bar{X}=2.23$) sahip maddedir. Buradan yola çıkarak, anaokullarındaki stratejik planlama uygulamalarında okulların avantajlarının ve dezavantajlarının dikkate alınmadığı ve bu konuda çok fazla sorunla karşılaşıldığı ifade edilebilir.

4.3. Araştırmanın Üçüncü Problemine İlişkin Bulgular: Anaokulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin Kıdem ve Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenleri Açısından İncelenmesi

Anaokulu öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.10’da ve görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin varyansların homojenlik testi sonuçları ile Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Tukey testi ve Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ile Tamhane T2 Testi sonuçları ise sırasıyla Tablo 4.11, 4.12 ve 4.13’te verilmiştir.

Tablo 4.10

Kıdem değişkenine göre anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları

Stratejik Liderlik	Kıdem	N	$\bar{X}$	S
Dönüşümsel Uygulamalar	0-5	145	28.50	5.09
	6-11	122	27.34	5.73
	12 ve üzeri	51	28.60	5.41
Yönetimsel Uygulamalar	0-5	145	20.15	3.17
	6-11	122	19.58	2.98
	12 ve üzeri	51	20.18	2.79
Etik Uygulamalar	0-5	145	30.24	4.43
	6-11	122	28.50	5.60
	12 ve üzeri	51	30.48	4.66
Politik Uygulamalar	0-5	145	25.67	5.58
	6-11	122	24.66	5.18
	12 ve üzeri	51	27.09	6.66
Tüm Ölçek	0-5	145	104.56	15.56
	6-11	122	100.08	17.12
	12 ve üzeri	51	106.35	15.75

Tablo 4.10’da görüldüğü gibi; stratejik liderlik ölçeğinin tamamında ve boyutlarında en yüksek puan ortalaması 12 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip öğretmenlere ait iken; en düşük ortalama ise, 6-11 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlere aittir.

Tablo 4.11

Anaokulu öğretmenlerinin kıdem değişkenine okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait varyansların homojenlik testi sonuçları

Stratejik Liderlik	Levene istatistiği	sd1	sd2	p
Dönüşümsel Uygulamalar	2.68	2	315	.07
Yönetimsel Uygulamalar	.03	2	315	.97
Etik Uygulamalar	2.67	2	315	.00
Politik Uygulamalar	.18	2	315	.83
Tüm Ölçek	1.56	2	315	.21

Tablo 4.11 incelendiğinde, etik uygulamalar boyutu dışında stratejik liderlik ölçeğinin tamamında ve boyutlarında varyansların homojen olduğu ($p > 0.05$) görülmektedir. Dolayısıyla etik uygulamalar boyutu dışında, anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından gruplar arasında nasıl farklılık gösterdiğinin incelenmesinde Tukey Testi kullanılmıştır. Etik uygulamalar boyutu için ise, varyansların homojen olmaması durumunda kullanılan Tamhane T2 Testi uygulanmıştır.

Tablo 4.12

Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları

Stratejik Liderlik	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey Sonuçları
Dönüşümsel Uygulamalar	Gruplar	106.66	2	53.33	1.83	.162	-
	arası	9175.68	315	29.13			
	Grup içi Toplam	9282.34	317				
Yönetimsel Uygulamalar	Gruplar	25.092	2	12.55	1.36	.26	-
	arası	2907.56	315	9.23			
	Grup içi Toplam	2932.65	317				
Politik Uygulamalar	Gruplar	219.11	2	109.56	3.47	.032	12 ve üzeri > 6-11
	arası	9948.85	315	31.58			
	Grup içi Toplam	10167.96	317				
Tüm Ölçek	Gruplar	1958.88	2	979.44	3.73	.025	12 ve üzeri > 6-11
	arası	82716.47	315	262.59			
	Grup içi Toplam	84675.35	317				

Tablo 4.12 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir [F (2, 315)=3.73, $p < .05$]. Aynı zamanda “politik uygulamalar” [F (2, 315) = 3.47, $p < .05$] boyutunda da öğretmen görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ancak “dönüşümsel uygulamalar” [F (2, 315)=1.83, $p > .05$] ve “yönetimsel uygulamalar” [F (2, 315)=1.36, $p > .05$] boyutlarında öğretmenlerin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun tespiti amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; “Politik uygulamalar” boyunda, 12 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ = 27.09) ile 6-11 yıl

arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ = 24.66) arasında, 12 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık vardır.

Stratejik liderlik ölçeğinin genelinde ise; 12 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =106.35) ve 6-11 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =100.08) arasında, 12 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 4.13

Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin etik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tamhane T2 testi sonuçları

Stratejik Liderlik	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Tamhane T2 Sonuçları
Etik Uygulamalar	Gruplar arası	245.89	2	122.95	5.02	.01	0-5>6-11
	Grup içi	7714.73	315	24.49			
	Grup Toplam	7960.63	317				

Tablo 4.13'te görüldüğü gibi, anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin etik uygulamalar boyutundaki stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir [F (2, 315)=5.02, $p < .05$].

Belirlenen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespiti amacıyla Tamhane T2 Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; “Etik uygulamalar” boyunda, 0-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =30.24) ile 6-11 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =28.50) arasında, 0-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık vardır.

Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.14'te ve görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından incelenmesine ilişkin varyansların homojenlik testi sonuçları ile Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları ise sırasıyla Tablo 4.15 ve 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.14

Okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları

Stratejik Liderlik	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	S
Dönüşümsel	0-1 yıl	117	28.72	5.31
Uygulamalar	0-2 yıl	129	28.28	5.09
	3 ve üzeri	72	26.64	5.92
Yönetimsel	0-1 yıl	117	20.53	2.93
Uygulamalar	0-2 yıl	129	19.76	3.15
	3 ve üzeri	72	19.31	2.90
Etik	0-1 yıl	117	29.89	5.35
Uygulamalar	0-2 yıl	129	29.90	4.72
	3 ve üzeri	72	28.63	4.90
Politik	0-1 yıl	117	26.38	5.37
Uygulamalar	0-2 yıl	129	25.12	5.31
	3 ve üzeri	72	24.78	6.57
Tüm ölçek	0-1 yıl	117	105.52	16.37
	0-2 yıl	129	103.07	15.68
	3 ve üzeri	72	99.36	16.95

Tablo 4.14 incelendiğinde, etik uygulamalar boyutu dışında stratejik liderlik ölçeğinin tamamında ve boyutlarında en yüksek ortalama puan, 0-1 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlere aittir. Bu bulgu, okul müdürüyle yeni çalışmaya başlayan anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini daha olumlu değerlendirmeye meyilli oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 4.15

Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerine ait varyansların homojenlik testi sonuçları

Stratejik Liderlik	Levene	sd1	sd2	p
	İstatistiği			
Dönüşümsel Uygulamalar	.860	2	315	.42
Yönetimsel Uygulamalar	.077	2	315	.93
Etik Uygulamalar	1.035	2	315	.36
Politik Uygulamalar	.575	2	315	.56
Tüm Ölçek	.236	2	315	.79

Tablo 4.15 incelendiğinde; stratejik liderlik ölçeğinin tamamında ve boyutlarında okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından varyansların homojen olduğu ($p>.05$) görülmektedir. Bu nedenle okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre, anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin gruplar arasında nasıl farklılık gösterdiğinin incelenmesinde Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 4.16

Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları

Stratejik Liderlik	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Tukey Sonuçları
Dönüşümsel	Gruplar	202.45	2	101.22	3.51	.03	0-1 > 3
	arası	9079.89	315	28.82			ve üzeri
	Grup içi	9282.34	317				
	Toplam						
Yönetimsel	Gruplar	73.15	2	36.57	4.03	.02	0-1 > 3
	arası	2859.51	315	9.08			ve üzeri
	Grup içi	2932.65	317				
	Toplam						
Etik	Gruplar	89.90	2	44.95	1.80	.17	-
	arası	7870.73	315	24.99			
	Grup içi	7960.63	317				
	Toplam						
Politik	Gruplar	145.69	2	72.84	2.29	.10	-
	arası	10022.27	315	31.82			
	Grup içi	10167.96	317				
	Toplam						
Tüm Ölçek	Gruplar	1690.38	2	845.19	3.21	.04	0-1 > 3
	arası	82984.97	315	263.44			ve üzeri
	Grup içi	84675.35	317				
	Toplam						

Tablo 4.16’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri arasında okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir [F (2, 315)=3.21, $p<.05$]. Aynı zamanda “dönüşümsel uygulamalar” [F(2, 315) = 3.51, $p<.05$] ve “yönetimsel uygulamalar” [F(2, 315) = 4.03, $p<.05$] boyutlarında da

öğretmen görüşleri arasında okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır. “Etik uygulamalar” ve “politik uygulamalar” boyutlarında ise, öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$).

Belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; stratejik liderlik ölçeğinin tamamında ve “dönüşümsel uygulamalar” ve “yönetimsel uygulamalar” boyutlarında 0-1 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri (dönüşümsel uygulamalar boyutunda $\bar{X}=28.72$; yönetimsel uygulamalar boyutunda $\bar{X}= 20.53$ ve stratejik liderlik ölçeğinin tamamında $\bar{X}= 105.52$) ile 3 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri (dönüşümsel uygulamalar boyutunda $\bar{X}=26.64$; yönetimsel uygulamalar boyutunda $\bar{X}= 19.31$ ve stratejik liderlik ölçeğinin tamamında $\bar{X}=99.36$) arasında, 0-1 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine farklılık bulunmaktadır.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Problemine İlişkin Bulgular: Anaokulu Öğretmenlerinin Okullarındaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem ve Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenleri Açısından İncelenmesi

Anaokulu öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre, okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.17’de ve görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin varyansların homojenlik testi sonuçları ile Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları ise sırasıyla Tablo 4.18 ve 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4.17

Kıdem değişkenine göre anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları

Stratejik Planlama Uygulamaları	Kıdem	N	$\bar{X}$	S
Kurumsal Yapının	0-5	145	18.61	4.44
Stratejik Planlamaya	6-11	122	16.75	5.07
Uygunluğu	12 ve üzeri	51	18.13	4.78
Stratejik Plan	0-5	145	34.16	9.63
Hazırlama ve	6-11	122	31.25	10.18
Uygulama	12 ve üzeri	51	33.49	10.61
Süreci				
Stratejik Planlamada	0-5	145	16.34	7.67
Karşılaşılan Sorunlar	6-11	122	16.24	6.81
	12 ve üzeri	51	17.63	7.23
Tüm Ölçek	0-5	145	69.12	14.09
	6-11	122	64.24	14.81
	12 ve üzeri	51	69.26	14.70

Tablo 4.17 incelendiğinde, 12 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin stratejik planlama uygulamaları ölçeğinin tamamında ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar boyutunda en yüksek ortalamaya; 0-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin ise, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu ve stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutlarında en yüksek puan ortalamasına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 4.18

Anaokulu öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait varyansların homojenlik testi sonuçları

Stratejik Planlama Uygulamaları	Levene istatistiği	df1	df2	p
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	1.80	2	315	.17
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	.17	2	315	.85
Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar	2.14	2	315	.12
Tüm Ölçek	.22	2	315	.81

Tablo 4.18 incelendiğinde; stratejik planlama uygulamaları ölçeğinin tamamında ve boyutlarında kıdem değişkeni açısından varyansların homojen olduğu ($p>.05$) görülmektedir. Bu nedenle kıdem değişkenine göre, anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin gruplar arasında nasıl farklılık gösterdiğinin incelenmesinde Tukey testi kullanılmıştır.

Tablo 4.19

Anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları

Stratejik Planlama Uygulamaları	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p	Tukey Sonuçları
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	Gruplar arası	235.49	2	117.74	5.24	.01	0-5 > 6-11
	Grup içi	7081.58	315	22.48			
	Toplam	7317.07	317				
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	Gruplar arası	581.69	2	290.84	2.91	.06	-
	Grup içi	31517.12	315	100.05			
	Toplam	32098.89	317				
Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar arası	76.68	2	38.34	.72	.49	-
	Grup içi	16699.35	315	53.01			
	Toplam	16776.04	317				
Tüm Ölçek	Gruplar arası	1816.32	2	908.16	4.34	.01	0-5 > 6-11
	Grup içi	65950.11	315	209.37			
	Toplam	67766.43	317				

Tablo 4.19’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında [F (2, 315) = 4.34, p<.05] anlamlı farklılık bulunmaktadır. Aynı zamanda “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” [F (2, 315)=5.24, p <.05] boyutunda da öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ancak “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” [F (2, 315) =2.91, p>.05] ve “stratejik planlamada karşılaşılan

sorunlar” [F (2, 315)=.72, $p>.05$] boyutlarında öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilme amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; okullardaki stratejik planlama uygulamaları ile ilgili olarak ölçeğin tamamında, 0-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmen görüşleri ($\bar{X}=69.12$) ve 6-11 yıl arasında kıdeme sahip öğretmen görüşleri ($\bar{X}=64.24$) arasında 0-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık vardır. Ayrıca “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” boyutunda 0-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmen görüşleri ($\bar{X}=18.61$) ve 6-11 yıl arasında kıdeme sahip öğretmen görüşleri ($\bar{X}=16.75$) arasında, 0-5 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık vardır. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik daha olumsuz görüşlere sahip olması, bu öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin yaşadıkları olumsuz deneyimlerden kaynaklanabilir.

Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre, okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4.20’de ve görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından incelenmesine ilişkin varyansların homojenlik testi sonuçları, Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tukey testi ile Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Tamhane T2 testi sonuçları ise sırasıyla Tablo 4.21, 4.22 ve 4.23’te verilmiştir.

Tablo 4.20

Okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları

Stratejik Planlama Uygulamaları	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	S
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	0-1 yıl	117	18.64	4.60
	0-2 yıl	129	17.82	4.58
	3 ve üzeri	72	16.49	5.28
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	0-1 yıl	117	35.10	9.99
	0-2 yıl	129	32.91	9.76
	3 ve üzeri	72	29.46	9.87
Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar	0-1 yıl	117	16.97	8.21
	0-2 yıl	129	15.37	6.26
	3 ve üzeri	72	17.81	7.14
Tüm Ölçek	0-1 yıl	117	70.72	15.59
	0-2 yıl	129	66.11	13.06
	3 ve üzeri	72	63.77	14.68

Tablo 4.20’da görüldüğü gibi; stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar boyutu dışında okul müdürüyle 0-1 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenler, stratejik planlama uygulamaları ölçeğinde ve boyutlarında en fazla ortalama puana sahip grup olmuştur.

Tablo 4.21

Anaokulu öğretmenlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait varyansların homojenlik testi sonuçları

Stratejik Planlama Uygulamaları	Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	1.875	2	315	.16
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	.158	2	315	.85
Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar	4.69	2	315	.01
Tüm Ölçek	1.2	2	315	.30

Tablo 4.21 incelendiğinde; stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar boyutu dışında stratejik planlama uygulamaları ölçeğinin tamamında ve diğer boyutlarında okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından varyansların homojen olduğu ($p>.05$) görülmektedir. Bu nedenle stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar boyutu dışında okul müdürüyle çalışma süresi değişkenine göre, anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin gruplar arasında nasıl farklılık gösterdiğinin incelenmesinde Tukey testi kullanılmıştır. Stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar boyutu için ise, varyansların homojen olmaması durumunda kullanılan Tamhane T2 Testi uygulanmıştır.

Tablo 4.22

Anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları

Stratejik Planlama Uygulamaları	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalama	F	p	Tukey Sonuçları
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	Gruplar arası	206.22	2	103.110	4.57	.01	0-1 > 3
	Grup içi	7110.85	315	22.57			ve üzeri
	Toplam	7317.07	317				
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	Gruplar arası	1417.14	2	708.57	7.28	.001	0-2 > 3
	Grup içi	30681.66	315	97.40			ve üzeri;
	Toplam	32098.81	317				0-1 > 3
							ve üzeri
Tüm Ölçek	Gruplar arası	2448.05	2	1224.02	5.90	.003	0-1 > 0-2;
	Grup içi	65318.38	315	207.36			0-1 > 3
	Toplam	67766.43	317				ve üzeri

Tablo 4.22’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında [$F(2, 315) = 5.90, p < .05$] anlamlı farklılık bulunmaktadır. Aynı zamanda “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” [$F(2, 315) = 4.57, p < .05$] ve “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” [$F(2, 315) = 7.28, p < .05$], boyutlarında da öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Belirlenen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilme amacıyla Tukey Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; okullardaki stratejik planlama uygulamaları ile ilgili olarak ölçeğin tamamında; 0-1 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmen görüşleri ($\bar{X}=69.12$) ve 0-2 yıl ($\bar{X}=66.11$) ve 3 yıl ve üzerinde ($\bar{X}=63.77$) çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri arasında, 0-1 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık vardır. “Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” boyutunda, 0-1 yıl arasında

çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =18.64) ve 3 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =16.49) arasında, 0-1 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine farklılık bulunmaktadır. “Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” boyutunda ise, 0-2 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =32.91) ve 3 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =29.46) arasında, 0-2 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine farklılık bulunmaktadır. Aynı zamanda bu boyutta; 0-1 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =35.10) ve 3 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =29.46) arasında, 0-1 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine farklılık vardır.

Tablo 4.23

Anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin görüşlerinin okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tamhane T2 testi sonuçları

Stratejik Planlama Uygulamaları	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Tamhane T2 Sonuçları
Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	Gruplar arası Grup içi Grup Toplam	313.37 16462.67 16776.04	2 315 317	156.68 52.26	3	.05	3 ve üzeri > 0-2 yıl

Tablo 4.23 incelendiğinde, “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar”, boyutunda okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından öğretmen görüşleri [$F(2, 315) = 3, p=.05$] arasında anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir. Belirlenen farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edebilme amacıyla Tamhane T2 Testi yapılmıştır. Bu testin sonuçlarına göre; “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar” boyutunda, 3 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =17.81) ile 0-2 yıl arasında çalışma süresine sahip öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}$ =15.37) arasında, 3 yıl ve üzerinde çalışma süresine sahip öğretmenlerin lehine farklılık bulunmaktadır.

4.5. Beşinci Araştırma Problemine İlişkin Bulgular: Anaokulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Okullarındaki Stratejik Planlama Uygulamalarını Yordamasına İlişkin Bulgular

Anaokulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile okullarındaki stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 4.24’ te verilmiştir.

Tablo 4.24

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								
	p									
Stratejik Planlama Uygulamaları	r	.61	1							
	p	.00								
Dönüşümsel Uygulamalar	r	.93	.59	1						
	p	.00	.00							
Yönetimsel Uygulamalar	r	.70	.42	.54	1					
	p	.00	.00	.00						
Etik Uygulamalar	r	.87	.50	.85	.47	1				
	p	.00	.00	.00	.00					
Politik Uygulamalar	r	.85	.53	.69	.55	.56	1			
	p	.00	.00	.00	.00	.00				
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	r	.68	.81	.70	.40	.64	.51	1		
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00			
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	r	.64	.87	.65	.41	.56	.51	.87	1	
	p	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00		
Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar	r	-.11	.28	-.17	.03	-.20	.01	-.23	-.21	1
	p	.05	.00	.00	.64	.00	.86	.00	.00	

Tablo 4.24 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 ($r = .59, p < .01$); yönetsel 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 4.25’ te gösterilmiştir.

Tablo 4.25

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 4.25 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.

BÖLÜM V

TARTIŞMA VE SONUÇ

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada 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 yüksek düzeyde; dönüşümsel, yönetsel 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 araştırmada 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 yönetsel 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 stilinin 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 anlaşılabılır.

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)'ın 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 yönetsel 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. Erdoğan, 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.

Araştırmada stratejik liderliğin yönetsel uygulamalar boyutunda; anaokulu müdürlerinin en yüksek düzeyde sergiledikleri özelliğin kural ve prosedür işletmek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguyu destekler yönde Özden (2008), okul müdürlerinin prosedürleri çok fazla takip ettiklerini ve öğretmenlerden de bu kuralları takip etmelerini istediklerini belirlemiştir.

Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin 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)'ın 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), öğretmenlerin 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 öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından farklılaştığı tespit edilmiştir. Stratejik liderliğin sadece yönetsel ve dönüşümsel uygulamalar boyutlarında öğretmen görüşleri arasında farklılık bulunmamaktadır. Genel olarak bakıldığında etik uygulamalar boyutu dışında mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından

da, anaokulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinde farklılık belirlenmiştir. Aynı zamanda stratejik liderliğin etik ve politik uygulamalar dışındaki tüm boyutlarında da farklılık bulunmuştur. Okul müdürüyle çalışma süresi daha az olan öğretmenler, çalışma süresi daha fazla olan öğretmenlere göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini daha yeterli değerlendirmişlerdir. Bu bulguları destekler yönde Kılınçkaya (2013)'nın çalışmasında, stratejik liderliğin özellikle yönetsel uygulamalar boyutunda değerlendirilen kişi ile çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Araştırma bulgusunun aksine Avcı (2015), öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin algılarının kıdeme göre farklılaştığını belirlemiştir. Araştırma bulgusunu destekler yönde Taş ve Çetiner (2011) ise, öğretmenlerin okul yöneticilerinin vizyon belirleme ve geliştirme liderlik davranışlarına ilişkin değerlendirmelerinin müdürle birlikte çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini saptamıştır. Bal (2015) ise, okul yöneticilerinin mesleki etik davranışlarını incelediği çalışmasında; adalet, insan hakları ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık belirlemiş ve bu farklılık bu çalışmada belirlendiği gibi kıdemi daha az olan öğretmenlerinin lehine olmuştur. Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse (2012), öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri ile ilgili olarak etkili bir örgüt yönetimi boyutundaki görüşlerinin kıdeme göre farklılaştığını belirlemişlerdir. Mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlerin yöneticilerini daha yetersiz gördükleri saptanmıştır.

Araştırmaya katılan anaokulu öğretmenlerinin okullarındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin genel görüşlerinin ve kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu boyutundaki görüşlerinin mesleki kıdeme göre farklılaştığı belirlenmiştir. 0-5 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin görüşleri, 6-11 yıl arasında mesleki kıdemi olan öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumludur. Mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarını daha yeterli değerlendirdiklerini destekler yönde Şener (2009), mesleki kıdemi daha az olan öğretmenlerin stratejik planlamaya daha fazla katılım gösterdiklerini tespit etmiştir. Çetin (2012) ise, stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeyi en yüksek olan öğretmenlerin 10 yıl ve daha az kıdeme sahip olan öğretmenler olduğunu saptamıştır. Mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenlerin; daha az bilgiye sahip oldukları,

stratejik planlamaya yönelik olumsuz tutum sergiledikleri ve stratejik planlamaya daha az inandıkları da belirlenmiştir.

Okul müdürüyle çalışma süresi değişkeni açısından ise, stratejik planlama uygulamalarına ilişkin genel görüşlerinin, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar boyutlarındaki görüşlerinin farklılaştığı ortaya çıkmıştır. Stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar boyutu dışında, okul müdürüyle çalışma süresi daha az olan öğretmenler, okullarındaki stratejik planlama uygulamalarını daha yeterli düzeyde değerlendirmişlerdir. Bu bulgunun, kıdemi daha az olan öğretmenlerin okullarındaki stratejik planlamayı daha yeterli değerlendirmeleri ile de uyumlu olduğu söylenebilir.

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. Arimavičiūtė ve Požėekienė (2013) ise, 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 incelenirse 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 çıktıların 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.



BÖLÜM VI

ÖNERİLER

6. Öneriler

6.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Okul müdürlerinin stratejik planlama sürecinde nasıl stratejik liderlik sergileyebilecekleri konusunda, okul müdürlerine stratejik planlama uygulamalarında yer alan öğretmenlerin de katıldığı etkileşimli eğitimler verilmelidir.

Okul müdürleri, okul ve okul çevresi ile iletişim ve etkileşim içinde olmaya daha fazla önem vererek sosyal ağlarını genişletmelidirler.

Okul müdürleri, stratejik planlama sürecinde öğretmenlerin de desteğini kazanabilmek adına, stratejik liderliğin politik uygulamaları kapsamında yer alan ödüllendirme uygulamalarından daha fazla yararlanmalıdırlar.

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.

Stratejik planların planlama sürecinde yer paydaşların bilgi yetersizliği sonucunda başarısız olmaması için, stratejik planlama ile ilgili olarak öğretmenlere eğitim verilmeli ve gerekirse planlama konusunda rehberlik ve danışmanlık hizmeti satın alınmalıdır.

Uygulanabilecek etkili stratejik planların hazırlanabilmesi için; planlama sürecinin başlangıcında, çevrenin ve okulun koşullarını göz önünde bulundurarak planlamada dikkate alınması gereken zayıf yanların ve tehditlerin belirlenmesine yönelik çalışmaların yapılması sağlanmalıdır.

Stratejik planlama uygulamalarının etkililiğinin ve alınan verimin artırılabilmesi için, her okul stratejik planlama süreçlerinde karşılaştıkları kendine

özgü sorunları belirlemeli ve yeni bir stratejik plan hazırlama sürecinde bu sorunları dikkate almalıdır.

Mesleki kıdemi ve okul müdürüyle çalışma süresi daha az olan öğretmenler, okullarındaki stratejik planlama uygulamalarını daha olumlu değerlendirdikleri için, mesleki kıdemi ve çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin stratejik planlama süreçlerine yönelik olumsuz algı ve deneyimlerini ortadan kaldırmaya dönük etkileşimli eğitimler verilmelidir.

6.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerine sahip olup olmadığı ve bu özelliklerinin stratejik planlama uygulamalarını nasıl etkilediği konusunda nitel yöntemle yapılacak çalışmalar, stratejik liderlik aracılığıyla stratejik planlama uygulamalarının etkililiğini artırmada daha kapsamlı çözümler elde edilmesini sağlayabilir.

Okulların stratejik planlama uygulamaları, devlet ve özel eğitim kurumlarında ve hatta farklı öğretim kademelerinde karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Bu şekilde özelleştirmenin ve öğretim kademesinin stratejik planlama uygulamalarına etkisi ortaya konabilir.

Stratejik liderliğin politik uygulamaları kapsamında; okul müdürlerinin çevresel etkileşimi nasıl sağlayabileceklerinin ve çevre desteğini nasıl kazanabileceklerinin belirlenmesi amacıyla diğer kurumlar, işletmeler ve sivil toplum örgütlerinin görüşlerinin alındığı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2013). *Etkili stratejik liderlik* (3. Baskı). S. F. Güneş (Çev.). İstanbul: Babıali Kültür. (Orijinal çalışma basım tarihi 2003), ss.41, 93-94.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Ağraş, S. (2007). *Stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin Türk turizm sektöründeki Türk işletmelerinde nitel bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi.
- Aksu, A. & Taş, Y.F. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 351-361. ISSN: 1309 - 8039.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı.
- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Altinkurt, Y. (2010). Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin 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.
- Aktan, C. (2003). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem.
- Arabacı, İ.B. (2010). Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak PEST Analizi. *E-journal of New World Sciences Academy*, 5(3), 38-49.

- Arimavičiūtė, M. & Požeckienė, D. (2013). Strateginis Planavimas Anykščių Rajono Bendrojo Lavinio Mokyklose (Strategic Planning at Anykščiai District Secondary Schools). *Viešoji Politika ir Administravimas (Public policy and administration)*, 12(2), 292–311.
- Arslantaş, C.C. & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128.
- Arslan, G. & Küçüker, E. (2016). Okul Müdürlerinin Planlama Etkinlikleri ve Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 839-856.
- Aşgın, S. (2008). Stratejik Yönetim. *İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını*, Ankara.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2(24), 161-189.
- Aydın, M.K. (2012). *Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ayrancı, G. (2013). *Okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi (Kadıköy ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni bir paradigma: Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bal, M. (2015). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Yöneticilerinin Etik Kurallara Uyuma Davranışlarının İncelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(20), 1-14.
- Balcı, A. (2002). *Etkili okul, okul geliştirme. kuram, uygulama ve araştırma* (3. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Balcı, A., Çanakçı, H. & Tan, Ç. (2012). Elazığ İli İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar ile İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen

- Görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(39), 385-394. ISSN:1304-0278.
- Barker, R.A. (2002). An Examination of Organizational Ethics. *Human Relations*, 55(9), 1097-1116.
- Baron, B. G. & Henderson, M.V. (1995). Strategic Leadership: A Theoretical and Operational Definition. *Journal of Instructional Psychology*, 22(2), 178-181.
- Bass, B.M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Ankara, ss.215-221.
- Bayram, A. (2009). *Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde stratejik planlamanın uygulanmasına ilişkin ilköğretim müfettişi, yönetici ve diğer çalışanların görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bell, M. (2000). Idealistic Strategic Planning. *Military Review*, 80(1), 75-77.
- Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü. *Yönetim*, 36, 22-50.
- Blanchard, K. & M. O'Connor. (1998). *Değerlerle yönetim*. İstanbul: Epsilon.
- Boal, K.B. & Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving on. *Leaders Quarterly*, 11 (4), 515-549.
- Bossidy, L. & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. London: Random House.
- Brestrich, T. E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Breton, L. & Henning. (1961). *Planning theory*. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.T.
- Burns, J. M. (1979). *Leadership*. Harper /Row Publishers, New York.

- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde yeni yapı ve davranış* (Genişletilmiş dokuzuncu baskı). Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (12. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Bryson, J. M. (1988). Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*, Jossey- Bass Publishers, San Francisco.
- Cafoğlu, Z. (1996). Değişen Eğitim Sistemindeki Değişmezlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 3(7).
- Can, A. (2014). *Normallik testleri*. 20 Mayıs 2016, <http://readgur.com/doc/52163/normallik-testleri-verileri-y%C3%BCzde-ve-frekanslarla-betitle...>
- Cheng, E. C. K. (2011). An Examination of The Predictive Relationships of Self Evaluation Capacity And Staff Competency On Strategic Planning In Hong Kong Aided Secondary Schools. *Educ Res Policy Prac*, 10, 211–223.
- Chen, P. (2008). Strategic Leadership And School Reform in Taiwan. *School Effectiveness and School Improvement*, 19(3), 293-318.
- Conaway, R.N. & Fernandez, T.L. (2000). Ethical Preferences Among Business Leaders: Implication For Business Schools. *Business Communication Quarterly*, 63(1), 23-38.
- Conger, J. A. & Benjamin, B. (1999). *Building leaders: How successful companies develop the next generation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Çelik, R. (2011). *Stratejik yönetim ve stratejik planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün 2010-2014 yılı stratejik planının değerlendirilmesi, daha iyi ve gerçekçi stratejik planlama için yapılması gerekenlerin belirlenmesi*.

T.C. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü
Teftiş Kurulu Başkanlığı, 24 Nisan 2014,
https://www.tkgm.gov.tr/sites/default/files/icerik/ekleri/13-_ramazan_celk.doc

Çelik, V. (1994). Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 18(93), 28-34.

Çelik, V. (2012). *Eğitimsel liderlik* (6.Baskı). Ankara: Pegem Akademi, ss.95.

Çelik, Y. & Uğurluoğlu, Ö. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 122-156.

Çetin, H. (2012). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Çoban, B. & Karakaya, Y.E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5, 342- 352.

Davies, B. & Ellison, L. (2003). *The new strategic direction and development of the school, Second Edition*. London: Routledge Falmer.

Davies, B. (2004). Developing The Strategically Focused School. *School Leadership & Management*, 24(1), 11-27.

Davies, B.J. & Davies, B. (2004). The Nature of Strategic Leadership. *School Leadership & Management*. 24(1), 29-38.

Davies B. & Davies Br. (2005). Strategic Leadership Reconsidered. *Leadership and Policy in Schools*, 4, 241-260. DOI: 10.1080/15700760500244819.

Davies, B. J. & Davies, B. (2006). Developing a Model for Strategic Leadership in Schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 34(1), 121-139.

Davies, B. (2011). *Leading the strategically focused school*. London: SAGE Publications.

Daft, R.L. (2000) *Management* (2. Baskı). Orlando: The Dryden Press.

- Demir, C. & Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demirkaya, D. (2007). *İlköğretim okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- DPT, 2006. *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: DPT.
- 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).
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa.
- Doğan, S. & Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 81-99.
- Doymuş, K. (2009). *Normallik testi*. 17 Haziran 2016, https://kemaldoymus.files.wordpress.com/2009/12/spss_hafta7.ppt
- Dökmeci, Y. (2010). *İlköğretim okullarında stratejik planlama (Uşak ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EARGED, (2007). Planlı Okul Gelişim Modeli, “Okulda Stratejik Yönetim”, *Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı*, Ankara, ss.58-59.
- Ekici, R. (2015). *İlkokullardaki stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Elma, R. (2010). *Kamu Yönetiminde kurumsal dönüşüm ve stratejik liderlik*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *International Journal of Human Sciences*, 1(1), 1-32.

- Eren, E. (2000). *İşletmelerde stratejik planlama*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım.
- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Pegem A.
- Erdoğan, M.Y., Umurkan, F. & Kuru, T. (2013). Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Rollerini İle Kurum İmajı Arasındaki İlişkiler. *İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 37-54.
- Ergun, T. & Polatoğlu A. (1992). Kamu yönetimine giriş. , *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü*, 241, 221.
- Freedman, M. & Tregoe, B.B. (2003). *The art and discipline of strategic leadership*. New York: Mc Graw-Hill.
- Freeman, R.E. & Stewart, L. (2006). Developing Ethical Leadership. *Bridge Papers, Business*. Round table Institute for Corporate Ethics.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin. ss.91-92.
- Genç, R. (2009), *Profesyonel yöneticinin yöntem ve kavramları*, Ankara: Seçkin.
- Girgin Köse, S. (2013). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma ve stratejik liderlik arasındaki ilişki üzerine algıları: İzmir ili örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Guillot, W.M. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67-75.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Gümüseli, İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri* (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.

- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. & Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-44.
- Hatipoğlu, Z. (1986). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: İrfan.
- Heintel, P. (1995). *Vizyon ve öz yapılanma, vizyon yönetimi*. İstanbul: Evrim.
- Hesapçıoğlu, M. (2001). *İnsan kaynakları planlaması*. Ankara: Anı.
- Işık, H. & Aypay, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice*. Cambridge: Cambridge University Press. 11 Haziran 2015, <http://books.google.com.tr/books>
- 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.
- Kantos, T. (2009). *Stratejik planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliği konusunda Ankara'daki yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kabadayı, R. (1999). Stratejik Planlama ve Eğitim. *Verimlilik Dergisi*, (2), 143-154.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Turning Intangible Assets into Tangible Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Karaman, H. (2007). *İlk ve orta öğretim okulu yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumları (İstanbul ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (1984). *Bilimsel araştırma metodu*. Ankara: Hacetepe Taş.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 4(16), 443-465.

- Kılıç, M. & Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir mi?. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2, 77-93.
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*, 12. Baskı, İstanbul: Beta.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması Bursa ili canaydın ilköğretim okulu örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in South Africa*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Africa.
- Mbugua, F. & Rarieya, J.F. (2014). Collaborative Strategic Planning Myth or Reality?. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 99-111.
- 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*, 23, 234-256.
- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2006). *Millî Eğitim Bakanlığı stratejik plan hazırlık programı*, Ankara: MEB, s.195.

- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2007). *Eğitimde stratejik planlama*, Ankara: MEB.
- Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
- Mintzberg, H. & James B. Q. (1996). *The strategy process: Concepts, contexts, cases* (Third Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mittenthal, R.A. (2002). *Ten keys to successful strategic planning for nonprofit and foundation leaders*. Briefing Paper. 16 Haziran 2016, http://www.tccgrp.com/pdfs/per_brief_tenkeys.pdf
- Narinoğlu, A. (2007). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve uygulama*. İstanbul: Kişisel.
- Nartgün, S. (2000). *stratejik planlama ve eğitim yönetiminde çağdaş yaklaşımlar, uygulama ve sorunlar*. Ankara: Anı.
- Ngo, K. L. T. (2010). *Promoting high quality education at small privat euniversities: leadership challenges and strategies*. Unpublished Doctoral Dissertation, Alliant International University.
- Orta Doğu Üniversitesi. (2002). *Öz değerlendirme süreci- stratejik planlama süreci*. Ankara, s.25.
- Oran, N. (2002). *İlköğretim ve ortaöğretim okul yöneticilerinin dönüşümsel önderlik özelliklerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Oyman S., (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*. Uzman Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü.
- Özdemir, S. & Sezgin, F. (2002). Etkili Okullar ve Öğretim Liderliği. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, 266-282.
- Özden, Y. (2008). *Eğitimde yeni değerler, eğitimde dönüşüm* (7. Baskı). Ankara: Pegem A.
- Pamuk, G., Erkut, H. & Ülegin, F. (1997). *Stratejik yönetim ve senaryo tekniği*. İstanbul: İrfan.

- Pang, N. S. K. & Pisapia, J. (2012). The Strategic Thinking Skills of Hong Kong School Leaders: Usage and effectiveness. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(3), 343-361.
- Pashiardis, P. (1996). Environmental Scanning In Educational Organizations: Uses, Approaches, Sources And Methodologies. *The International Journal of Educational Management*, 10(3), 5-9.
- Pasmore, W. (2014). *Developing a leadership strategy a critical ingredient for organizational success*. Center for Creative Leadership, White Paper. 16 Haziran 2016, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/LeadershipStrategy.pdf>
- Pass, S. & Willingham, W. (2008). Teaching ethics to high school students. *The Social Studies*, 100(1), 27-30.
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2007). *Formulation, implementation and control of competitive strategy* (9th edition). Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Pisapia, J., Guerra D.R. & Semmel E.C. (2005). Developing The Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures. *Leadership Review*, 5, 41-67.
- Pisapia, J., Reyes-Guerra D. & Yasin, M. (2006). Strategic Thinking and Leader Success. *Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management*, Lisbon Portugal.
- Pisapia, J. (2009). *The strategic leader: New tactics for a globalizing world*. Iap. 15 Mart 2016, <https://books.google.com.tr/>
- Preedy, M., Glatter, R. & Wise, C. (Eds.). (2003). Strategic Leadership and Educational Improvement. *London: Open University in Association With P. Chapman Publishing*.
- Rue, L. & L.Byars. (1995). *Management skills and application*. Seventh Ed. Richard Irwin Inc.
- Schwandt, D. R. & Marquardt, M. J. (2000). *Organizational learning: from world-class theories to global best practices*. Boca Raton, FL: St. Lucie Press.
- Senge, P. (1998). *Beşinci disiplin*. Ayşegül İlideniz ve Ahmet Doğukan (Çev.), İstanbul: Yapı Kredi.

- Sezen, S. (1999). Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama, *TODAİE*, 293, 7, Ankara.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve Etik: Geleneksel, Modern ve Postmodern Liderlik Tanımları Bağlamında bir Değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251.
- Starrat, R.J. (1995). *Leader with vision the quest school renewal*. Corwin Pres.
- Sullivan, G.R. & Harper, M.V. (1997). *Umut bir yöntem olamaz*. Ayşe Bilge Dicleli (Çev.), İstanbul: Boyner Holding.
- Steiner, G.A. (1989). *Strategic planning: what every manager must know*. Newyork: Free Press.
- Stratejik Planlama. (1998). *Strategic planning and performance measurement handbook*, Arizona State. 13 Haziran 2016, <http://www.state.az.us/ospb/handbook/cfm>
- Stringham, S. (2012). *Strategic leadership and strategic management: leading and managing change on the edge of chaos*. Bloomington: iUniverse.
- Şahin, S. & Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.
- Şener, T. (2009). *Eğitimde stratejik planlama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A.
- Taş, A. & Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gerçekleştirme Durumlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-392.
- Thompson, A. A. Jr. & Strickland, A. J. (1999). *Strategy and policy: Concept and cases*. Boston: Mc Graw Hill Irwin.
- Thompson, A.A. Jr. & Strickland, A.J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*. (13. Baskı). New York: Mc Graw-Hill.

- Turhan, A. (2007). *Stratejik liderlik: üç farklı tür kurumda bir alan araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tümer, S., (1993). Neden Stratejik Yönetim, *Verimlilik Dergisi*, 1, 90.
- Türk, E. (2002). *Türk eğitim sistemi ve yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Türk E. & Ünsal, N. (2007). *Eğitimde stratejik planlama*. Milli Eğitim Bakanlığı.
- Türk Dil Kurumu. (2006). *Güncel Türkçe sözlük*, 24 Mayıs 2015, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&view=gts
- Uçar, D. & Doğru, A.Ö. (2005). CBS projelerinin stratejik planlaması ve SWOT analizinin yeri, *TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası 10.Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı*, 28 Mart- 1 Nisan.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 17-52.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Uğurlu C.T., Sincar M. & Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 266-281.
- Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür.
- Ülker, M. (2009). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29 (2), 222-240.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. (1995). *Strategic management and business policy* (Fifth ed.). USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Williams T.S. (2009). *Strategic planning leadership in illinois community colleges: who is leading the process?* Unpublished Doctoral Dissertation, National-Louis University.

- Yanpar Yelken, T., Kılıç, F. & Üredi, L. (2010). Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 38-50.
- Yasin, M. Z. (2006). *The Use Of Strategic Leadership Actions By Deans in Malaysian and American Public Universities*. Unpublished Doctoral Dissertation, Florida Atlantic University.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (Fifth Ed.). New Jersey: Prentice-Hall International.
- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (2003). 21 Mayıs, 2016, <http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/>



EKLER

EK-1 Stratejik Liderlik ve Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği

Değerli Öğretmenler;

“Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Stratejik Planlama Süreci Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tezim için yardımlarınıza ihtiyac duyuyordum. Bu nedenle elinizdeki ankette yer alan sorulara ilişkin cevaplarınızı öğrenmek istiyorum.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel özelliklerinize yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde okul müdürünüzün stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi ile ilgili; üçüncü bölümünde ise, okullardaki stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili sorular yer almaktadır. Stratejik Liderlik Ölçeğinde yer alan maddelere vereceğiniz cevaplarda; “1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Ara sıra, 4= Genellikle, 5=Her zaman” anlamına gelmektedir. Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinde yer alan maddelere vereceğiniz cevaplarda; “1= Hiç Katılmıyorum, 2= Pek katılmıyorum, 3=Biraz katılıyorum, 4= Çok katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum” anlamına gelmektedir. Her iki bölümde de size en uygun olan cevabı (X) işareti ile işaretleyiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz. Anket formuna isminizi yazmanız gerekmemektedir.

Katkılarınız için çok teşekkür ederim.

Hatice Ceylan KOCAOĞLU

Gaziantep Üni. Eğitim Bilimleri Ens.

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

1. Kadın () 2. Erkek ()

2. Yaşınız:

1. 23-29 () 2. 30- 36 () 3. 37- 43 () 4. 44 ve üzeri ()

3. Öğrenim Durumunuz:

1. Ön Lisans () 2. Lisans () 3. Yüksek Lisans () 4. Doktora ()

4. Mesleki Kıdeminiz:

1. 0-5 Yıl () 2. 6-11 Yıl () 3. 12-17 Yıl () 4. 18 Yıl ve üzeri ()

5. Görev yaptığınız okuldaki çalışma süreniz:

1. 0-2 yıl () 2. 3-5 yıl () 3. 6-8 yıl () 4. 9- 11 yıl () 5. 12 ve üzeri ()

6. Şu anki okul müdürünüz ile birlikte çalışma süreniz:

1. 0-2 yıl () 2. 3-5 yıl () 3. 6-8 yıl () 4. 9- 11 yıl () 5. 12 ve üzeri ()

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

AÇIKLAMA: Bu bölümde okul müdürünüzün sergilediği stratejik liderlik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Size yöneltilen her bir soru için, var olan durumu olduğu şekliyle işaretleyiniz. <u>LÜTFEN OLMASI GEREKENİ YAZMAYINIZ.</u>					
	Hiç	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1. Okul müdürümüz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.	1	2	3	4	5
2. Okul müdürümüz, fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	1	2	3	4	5
3. Okul müdürümüz, bize karşı dürüsttür.	1	2	3	4	5
4. Okul müdürümüz, nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	1	2	3	4	5
5. Okul müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
6. Okul müdürümüz, "doğru olanı" yapmamız için bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
7. Okul müdürümüz, yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	1	2	3	4	5
8. Okul müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	1	2	3	4	5
9. Okul müdürümüz, okul çalışanları ile ortaklık geliştirir.	1	2	3	4	5
10. Okul müdürümüz, görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	1	2	3	4	5
11. Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.	1	2	3	4	5
12. Okul müdürümüz, okul dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.	1	2	3	4	5
13. Okul müdürümüz, bizi, lider olmaya özendirir.	1	2	3	4	5
14. Okul müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.	1	2	3	4	5
15. Okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	1	2	3	4	5
16. Okul müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	1	2	3	4	5
17. Okul müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	1	2	3	4	5
18. Okul müdürümüz, politika oluşturur.	1	2	3	4	5
19. Okul müdürümüz, bize karşı dürüsttür.	1	2	3	4	5
20. Okul müdürümüz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	1	2	3	4	5
21. Okul müdürümüz, okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
22. Okul müdürümüz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	1	2	3	4	5
23. Okul müdürümüz, fırsatları görmemize yardım eder.	1	2	3	4	5
24. Okul müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	1	2	3	4	5
25. Okul müdürümüz, çalışmalarımızı takip eder.	1	2	3	4	5
26. Okul müdürümüz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaad eder.	1	2	3	4	5
27. Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	1	2	3	4	5
28. Okul müdürümüz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	1	2	3	4	5
29. Okul müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	1	2	3	4	5
30. Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	1	2	3	4	5
31. Okul müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	1	2	3	4	5
32. Okul müdürümüz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	1	2	3	4	5
33. Okul müdürümüz, görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	1	2	3	4	5
34. Okul müdürümüz, geniş bir insan kitlesiyle ilişkiindedir.	1	2	3	4	5
35. Okul müdürümüz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	1	2	3	4	5

OKULLARDA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ						
Aşağıda okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifade ile ilgili görüşünüzü karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
2	Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.					
3	Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.					
4	Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.					
5	Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.					
6	Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.					
7	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.					
8	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.					
9	Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.					
10	Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.					
11	Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek					

	vermektedir.					
12	Oğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.					
13	Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.					
14	Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.					
15	Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.					
16	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.					
17	Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.					
18	Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.					
19	Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.					
20	Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.					
21	Stratejik plarlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.					
22	Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.					

Ek-2 Anket İzinleri

Orjinal mesaj -----

Kimden: "M.KEMAL AYDIN"

Tarih:28 01 2015 00:27 (GMT+02:00)

Alıcı: haticeceylan

Konu: Re: Anket kullanma için izin isteği

Merhaba Hatice hanım,

Tabiki ölçeği kullanabilirsiniz. Sonuçlardan bizi de haberdar ederseniz sevinirim.

İyi akşamlar,

Kemal

27 Oca 2015 23:04 tarihinde "haticeceylan" <haticeceylan@msn.com> yazdı:

Mrb Sayın M. Kemal Aydın hocam, ben Hatice Ceylan Kocaoğlu Gaziantep Üniversitesi Eğitim Yönetimi T. P.E. Yüksek lisans öğrencisiyim, yüksek lisans teziniz için Türkçeye uyarladığınız Pisapia tarafından geliştirilen "Stratejik Liderlik Ölçeği" adlı ölçeği, Okul yöneticilerinin Stratejik liderlik Özellikleri ile Okullardaki Stratejik Planlama Süreci arasındaki ilişkiyi inceleyeceğim yüksek lisans tezinde kullanmak için izninizi istiyorum. İlginiz için teşekkür ederim.

Anket kullanma için izin isteği

Haticeceylan Kocaoglu <haticeceylank@gmail.com>

Alıcı: hasanmemduhoglu

Merhaba Sayın Hasan Basri Memduhoğlu hocam, ben Hatice Ceylan Kocaoğlu Gaziantep Üniversitesi Eğitim Yönetimi T.P.E. bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. " Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Okullardaki Stratejik Planlama Süreci Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezimde, sizin geliştirdiğiniz "Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını

Değerlendirme Ölçeği" (OSPUDÖ) adlı ölçeği kullanmak için izninizi istiyorum. İlginiz için çok teşekkür ederim.

hasan basri memduhoglu <hasanmemduhoglu@gmail.com>

29.01.2015

Hatice Ceylan Hanım merhaba,
Belirttiğiniz ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim
Selamlar
Assoc.Prof. Hasan Basri MEMDUHOĞLU
Faculty of Education
Yüzüncü Yıl University,
Zeve Campus, Van-Turkey
E-mail: hasanmemduhoglu@gmail.com
Phone: +90 432 225 1369 (1785)
Fax: [+90 432 225 1360](tel:+904322251360)

Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU
Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Eğitim Fakóltesi
E-mail: hasanmemduhoglu@gmail.com
Tel: 0432 225 1369 (1785)
Fax: 0432 225 1360

28 Ocak 2015 00:21 tarihinde Haticeceylan Kocaoglu <haticeceylank@gmail.com> yazdı:
Haticeceylan Kocaoglu <haticeceylank@gmail.com>

ÖZGEÇMİŞ

Hatice Ceylan Kocaoğlu, 1988 yılında Erzurum’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Hatay’da tamamladı. 2011 yılında Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Okul Öncesi Öğretmenliği Bölümünden mezun oldu. 2012 yılında Gaziantep ilindeki 75. Yıl Cumhuriyet Anaokulunda göreve başladı. 2012 yılından beri, 75.Yıl Cumhuriyet Anaokulunda anaokulu öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

VITAE

Hatice Ceylan Kocaoğlu was born in 1988 in Erzurum. She completed her primary and secondary education in Hatay. She graduated from Preschool Teaching Department of Marmara University Education Faculty in 2011. She was appointed to 75. Yıl Cumhuriyet Kindergarten in Gaziantep province in 2012. She has been working in same school as a kindergarten teacher since 2012.