

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ YÜKSEK
LİSANS PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

MELİS ÜLKER

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. CEVAT CELEP

KOCAELİ – 2009

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ YÜKSEK
LİSANS PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

MELİS ÜLKER

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. CEVAT CELEP

KOCAELİ – 2009

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: MELİS ÜLKER

Tezin kabul edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 25 /03/ 2009 –2009/7

Jüri Başkanı

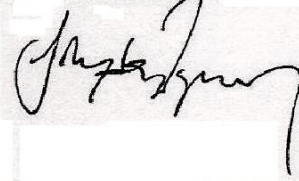
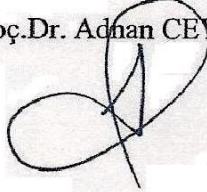
Üye

Üye

Prof. Dr. Cevat CELEP

Doç.Dr. Adnan CEYLAN

Yrd.Doç.Dr. Şöheda GÖKTÜRK



ÖNSÖZ

Eğitim kurumundaki bir liderin, hedeflerine ulaşabilmek, başarıyı yakalayabilmek ve her zaman bir adım önde olmak için çeşitli özelliklere sahip olması beklenir. Öncelikli olarak liderin gelişim ve değişim odaklı olması ve bu doğrultuda öğretmenlerin ve okulun değerlerini ortak bir noktada buluşturup herkesi değişim ve gelişim için güdeleyebilmesi gerekmektedir. Amca ulaşmak için gideceği yolları belirlemesi gereken liderin, diğer liderlerden farklı olarak, stratejik düşünebilme yetisine sahip olması ve stratejik lider özelliklerini sergiliyor olması da gerekmektedir. Bu bağlamda, daha verimli eğitim kurumlarına, öğrencilere ve öğretmenlere sahip olunabilmesi için stratejik davranmayı benimsemiş okul yöneticilerine gereksinim duymaktayız. Okul yöneticilerinin bir stratejik lider gibi davranabilmesi sonucu kendilerini değerli hissedecek olan öğretmenler, kurumlarının vizyonunu ve misyonunu içselleştireceklerdir. Bu bağlamda, ortaöğretim eğitim kurumlarının stratejik liderler tarafından yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin öğretmen algıları doğrultusunda nasıl değerlendirildiklerini belirleyerek, bu belirlemelere bağlı öneriler geliştirmeye yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın her aşamasında büyük bir özveriyle bana destek olup yol gösteren, tecrübesi ve bilgisiyle beni aydınlatan danışmanım Prof. Dr. Cevat CELEP'e, her zaman yanımda olup ben destekleyen aileme ve eşim Aytuğ ÜLKER'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Kocaeli, 2009

Melis ÜLKER

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	iv
TABLolar DİZİNİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	viii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM II.....	14
ALANYAZIN TARAMASI.....	14
Liderlik ve Eğitim.....	14
Strateji Kavramı.....	16
Liderlik Kavramı.....	17
Liderlik Özellikleri.....	20
STRATEJİK LİDERLİK.....	22
Stratejik Liderin Özellikleri.....	27
Kişisel Özellikler.....	40
STRATEJİK LİDERLİK SÜREÇLERİ.....	46
Stratejik Yön Belirleme.....	48
Stratejinin Başarıyla Uygulanmasını Sağlama.....	52
Stratejik Kontrolü Sağlamak.....	59
STRATEJİK LİDERLİK VE EĞİTİM.....	62
Stratejik Liderlik ve Vizyon.....	66
Geriye Haritalama Süreci Olarak Stratejik Liderlik.....	68
Stratejik Düşünme Ve Liderlik.....	71
STRATEJİ ODAKLI OKULLARIN ÖZELLİKLERİ.....	73
STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN DAYANAK NOKTALARI.....	78
Sanatkarlık: Büyük Alışkanlık.....	79
Çok Yönlü Liderlik Eylemlerinin Gerekliği.....	80
Stratejik Liderlik Çarkının Yönleri.....	81
Stratejik Liderlik Çarkının Uygulanması.....	86

Yapı- Kırıcı (Frame-Breaking) ve Yapı- Sürdürücü (Frame-Sustaining)	
Değişim.....	88
Stratejik Değişim Piramidi.....	89
Stratejik Liderlik Ölçeğinin Oluşturulması.....	91
BÖLÜM III	93
ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	93
Araştırma Modeli.....	93
Evren ve Örneklem.....	93
Veriler ve Toplanması	95
Ölçek Geliştirme	95
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	100
BÖLÜM IV	101
BULGULAR VE YORUM	101
Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri.....	101
Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen	
Algıları	108
Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin	
Görüşlerini Etkileyen Bağımsız Değişkenler	124
Stratejik Liderlik Boyutları Arası İlişki	124
BÖLÜM V	127
SONUÇ VE ÖNERİLER	127
Sonuç	127
Öneriler	132
EKLER	137
KAYNAKLAR	137
ÖZGEÇMİŞ	141

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Ardışık ve Paralel Gelişim Yaklaşımı	24
Şekil 2. Bir Stratejik Liderlik Modeli.....	29
Şekil 3. Stratejik Liderlik Süreçleri	48
Şekil 4. Strateji Odaklı Okul Gelişimi İçin Bir Model.....	65
Şekil 5. Stratejik Liderlik- Geri Haritalama Ve Yinelemeli Süreçler	70
Şekil 7. Okulun Stratejik Mimarisi	76
Şekil 8. Stratejik Liderlik	79
Şekil 9. Stratejik Liderlik Eylem Setleri	82
Şekil 10. Stratejik Değişim Piramidi	89

TABLULAR DİZİNİ

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okullara Göre Öğretmen Dağılımları.....	94
Tablo 2. Ortaöğretim Okul Yöneticileri Stratejik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	98
Tablo 2. (Devamı) Ortaöğretim Okul Yöneticileri Stratejik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları.....	99
Tablo 3. Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	102
Tablo 4. Öğretmenlerin En Son Bitirdikleri Okula Göre Dağılımları.....	103
Tablo 5. Öğretmenlerin Mezun Oldukları Fakültelere Göre Dağılımları	104
Tablo 6. Öğretmenlerin Meslek Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları.....	105
Tablo 7. Öğretmenlerin Şu Anki Okullarında Geçirdikleri Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları	106
Tablo 8. Öğretmenlerin Şu Anki Okullarının Yöneticileriyle Geçirdikleri Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları.....	107
Tablo 9. Ortaöğretim Okul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri	110
Tablo 10. Ortaöğretim Okul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Yönetimsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri	114
Tablo 11. Ortaöğretim Okul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Etik Önderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri	118
Tablo 12. Ortaöğretim Okul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Politik Önderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri	122
Tablo 13. Ortaöğretim Okul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümsel, Yönetimsel, Etik ve Politik Önderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri	123
Tablo 14. Boyutlar Arası İlişki	125

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN ALGILARI

Amacı değişime ve gelişime ayak uydurabilecek, geleceğe dönük bireyler yetiştirmek olan eğitim kurumlarının yöneticilerinin değişimi ve gelişimi yakalamak, daha üretken olmak, öğretmenlerini güdüleyebilmek ve daimi başarıya imza atmak için sahip olmaları gereken liderlik özelliklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Tüm bu özelliklere sahip olmak, beraberinde stratejik liderlik özelliklerine de sahip olmak demektir. Bu araştırma ortaöğretim eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini saptamayı amaçlamaktadır.

Araştırma verisi Kocaeli ilinde ortaöğretim kurumlarında (genel liseler ve Anadolu liseleri olmak üzere) görev yapan 591 öğretmene uygulanan Stratejik Liderlik Ölçeği (2007) ile elde edilmiştir. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin stratejik liderlik boyutlarında (dönüşümsel, yönetimsel, etik, politik) belirtilen özelliklerle ilgili algı düzeyleri, stratejik liderlik boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğu, öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, çalışma yılı, şu anda buldukları okuldaki çalışma süreleri ve şu anki okul müdürleriyle birlikte çalışma süreleri) stratejik liderlik algıları değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçeğin madde analizi, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra bulgular yorumlanmıştır.

İnceleme sonucu okul yöneticilerinin dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik eylemler dizilerinden oluşan stratejik liderlik özelliklerini taşıdıkları belirlenmiştir.

Elde edilen araştırma bulgularına göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, çalışma yılı, şu anda buldukları okuldaki çalışma süreleri ve şu anki okul müdürleriyle birlikte çalışma süreleri gibi değişkenlere göre farklılık göstermemektedir, fakat stratejik liderliği oluşturduğu belirlenen dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik boyutlar arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Stratejik Lider, Dönüşümsel Lider, Etik Lider, Yönetimsel Lider, Politik Lider, Strateji Odaklı Okullar, Stratejik Liderlik Ölçeği.

ABSTRACT

TEACHER PERCEPTIONS ABOUT STRATEGIC LEADERSHIP FEATURES OF SECONDARY SCHOOL MANAGERS

Educational organisations' main aim is to educate individuals who can adapt themselves to developments and who can be useful to society. The school managers should become conscious of the leadership features to grab developments and changes, to be more productive, to motivate their teachers more and to provide strategic leadership features. An effective strategic leader should use these leadership features separately or together according to conditions.

The research data is obtained by Strategic Leadership Questionnaire (2007) carried out with 591 teachers who work in general high schools and Anatolian high schools in Kocaeli. Teachers' perception about strategic leadership features of secondary school managers (transformational, managerial, ethic and politic), the relationship between these dimensions, if there is a change in teachers' perception according to teachers' gender, age, education, faculty that was graduated from, working year, working year in their current school, working year with their current managers is tried to be obtained. The findings have been interpreted after the item analysis and validity and reliability studies have been done. Secondary school managers' strategic leadership features are studied based on teacher's perceptions.

With this study, it is obtained that school managers have the transformational, managerial, ethic and politic leadership features that form the strategic leadership. According to the research findings gained, secondary school managers teachers'

perception does not show a meaningful difference according to gender, age, education, faculty that was graduated from, working year, working year in their current school, working year with their current managers. However, it is seen that, there is a meaningful relationship between transformational, ethic, managerial and politic leadership features that form the strategic leadership.

Key Words: School Manager, Strategic Leader, Transformational Leader, Politic Leader, Ethical Leader, Managerial Leader, Strategy Focused Schools, Strategic Leadership Questionnaire.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Türkiye’de günden güne çeşitli gelişmeler ve değişimlerle karşılaşıldığı göz önünde bulundurulduğunda okulların da bu değişikliklere tepki vermesi, ayak uydurmak için çaba göstermesinin kaçınılmaz bir durum olduğu söylenebilir. Veliler, okulda çocuklarına ne olduğu hakkında daha fazla bilgi edinmeyi ve politikacılar, okulu bitirenlerin ülkenin gelişime katkı sağlayacak gerekli becerilerle donatılmış olmalarını güvence altına almayı istemektedir. Bu nedenle, okul müdürlerinin rolü Türkiye’de de değişmektedir. Sadece “günlük işleri sürdüren” iyi bir yönetici olmak yeterli olmayacaktır. Yeni okul müdürü “geleceğe odaklanabilmeli” ve “değişim ve gelişim” gerçekleştirebilmelidir (MEB, 2007).

Bilgisayarlar, okul sanayi işbirliği, işbirliğine dayalı öğrenme, tam öğrenme, okulun yeniden yapılanması, özel eğitim, öğretmen eğitimi gibi alanlarda sürekli gelişmeler olmaktadır (Özdemir, 2000). Teknolojinin gelişmesiyle Türkiye’de de okullarda bilgisayar, televizyon gibi elektronik ürünlerin kullanımına geçilmiş, özellikle bilgisayarlar okulların temelini oluşturmaya başlamıştır. Bunun yanı sıra yine teknolojinin ve sosyal hayattaki değişimlerin getirileri doğrultusunda yeni meslek alanlarının doğduğu söylenebilir. Yeni meslek alanlarının oluşumu okul yöneticilerin bu meslek gruplarına öğrenci yetiştirmelerini sağlayacak alt yapıyı oluşturmalarını gerektirecektir. İngilizenin yanı sıra Çince, Japonca Dillerinin yaygınlaştığını öğrenen bir okul yöneticisinin gerekli örgütlerle işbirliği yaparak, Milli Eğitimden destek alarak okulunda gerekli koşulları oluşturmasının gerektiği düşünülebilir. Yine aynı şekilde yeni bir mühendislik dalına öğrenci yönlendirebilmek için okul yöneticisinin laboratuvarlar, deney malzemeleri gibi

öğrencinin kendini tanıyıp geliştirebileceği alanları ve kaynakları oluşturabilmesinin de gerektiği söylenebilir. ÖKS'dan yüksek puanlarla öğrenci girdisi elde edebilmek ve ÖSS ile yüksek puanlı öğrenci çıktıları sunabilmek için okul yöneticisinin yenilikçi, değişimci, ilerlemeci ve girişimci olmasının gerektiği söylenebilir.

Eğitimde yenileşme kavramı nitelik değiştirmiştir. Eğitimde standartları yükseltme, eğitime yeni kaynaklar bulma ve birtakım değişiklikler yapma yeterli görülmemektedir. Eğitimde yenileşme deyince genellikle okulun gün ve saatleri, mali birtakım imkanlar, sınıfların büyüklüğü, bilgisayara dayalı eğitim, okula dayalı yönetim, ölçme ve değerlendirme sisteminin iyileştirilmesi, öğretmenlerin yeterliliklerinin artırılması konuları akla gelmektedir. Bunların hepside klasik yönetim anlayışının doğruluğunu kabul eden ve onları daha da geliştirmeyi hedefleyen girişimler olarak kalmaktadır. Bu eleştirilerden hareketle eğitimciler tarafından toplam kalite yönetimi, sıfır hata yönetimi, tam öğrenme gibi yaklaşımlara dikkat çekilmektedir. Eğitim sistemlerini bu sürece uyduramayan toplumların oluşumların dışında kalacakları öne sürülmektedir (Bonstingl, 1992; Akt: Özdemir, 2000).

Yaşanan aksaklıkları ve var olan yetersizlikleri en aza indirgeyip ortadan kaldırabilmek için, yeni girişimlere başvuracak ve bu girişimleri gerçekleştirebilecek, okulunu daha iyi koşullara taşıyabilecek yönetencilere gereksinim duyulmaktadır. Yüksek kaliteli okullar geliştirip bunun sürekliliğini sağlamada, etkili okul liderliği temel taşıdır (Cusick,2003; Akt: Davis, 2003). Bunun için de, okullarda olumlu ve amaçlı değişimi gerçekleştirecek olan etkili liderlerin hangi yeteneklere ve özelliklere sahip olmaları gerektiği belirlenmelidir.

Problem

Okul liderliğinin gelişmesi, sadece okul yönetiminin gelişmesiyle değil, öğretimin profesyonel bir uygulama alanı olarak ortaya çıkmasıyla önem kazanmıştır. Başlangıçta okul müdürlüğü, öğretmen-müdür anlayışına dayanmaktaydı. Bu bilimsel olmayan yönetim anlayışı, 17 ve 18. yüzyılda da tek sınıflı okulların yönetiminde kullanılmıştır. Ancak, 19. yüzyılın başlangıcında çok sınıflı okulların gelişmeye başlamasıyla, okul yöneticilerinin rollerinde önemli değişimler görülmüştür. Sanayi devrimi ve bireysel girişimin gelişmeye başlaması, 19. yüzyılın sonu ve 20. yüzyılın başlangıcında şehir okullarını hızla gelişmesine yol açmıştır. Bu büyüme kaçınılmaz bir şekilde okulların sorunlarını arttırmış; denetim ve eşgüdüm sorunları çoğalmıştır (Çelik, 2003).

Günümüzde eğitim yöneticisinin temel amacı, M.E.B.'nin eğitim politikaları ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve etkili bir biçimde işler durumda tutmak (M.E.B., 1990) anlayışına gelinmiş olmak, çağdaş okul yönetiminin ipuçlarını vermektedir. Bu sonuçlara göre okul müdürlerinin klasik yönetici davranışlarından kabul edilen “mevzuat bekçiliği” işlevini sürdürmekte oldukları söylenebilir. Oysa, çağdaş okul yöneticisinin temel görevlerinden biri olan öğrenci başarısının sağlanması gerçekleşmediğinde, okul yöneticilerinin “mevzuat bekçiliği” yapmalarının bir anlamı olmadığı kabul edilmektedir (Özden, 1998; Akt: Okutan, 2000). Merkezi yönetime sahip olan eğitim sistemimizde yöneticiler yönetmeliklerle sınırlandırılmaktadırlar. Fakat, yöneticiler yönetmelilere ana hatlarıyla bağlı kalarak, bakanlıkça belirlenen vizyona bağlı kalarak, kendi okullarının hedeflerini

belirleyerek yeni bir vizyon oluşturabilirler. Örgütlerinin gelişimini ve başarısını sağlayabilecek yeni girişimlerde bulunabilirler.

Yaşanan gelişmeler, örgütlerin yapısında ve işgörenlerin görev ve rollerinde önemli değişmelere sebep olmuştur. Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişmeden payını almıştır. Eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen rolleri yeterince oynayabilmesine bağlıdır (Çelik, 1996; Akt: Can & Çelikten, 2000).

Örneğin, bilgisayar teknolojisinin gelişmesiyle son yıllarda okullara bilgisayar sistemi girmiştir. Tüm öğrenci bilgileri ve okulla ilgili tüm dokümanlar bilgisayarlarda depolanmaya başlanmıştır. Veliler öğrencilerle ilgili gereksinim duydukları tüm bilgilere bilgisayar yoluyla ulaşabilmektedirler. Bilgisayarların hâkim olduğu bu dönemde tüm okulların bilgisayar donanımına sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticisi gelişmelere sırtını dönmeyip bu sistemin geliştirilmesi için bir adım atmalı gerekli bağlantıları kurarak çağın getirdiklerine ayak uydurabilmelidir.

Günümüzde Anadolu Liselerinde İngilizce derslerinde kullanılabilinecek olan akıllı tahta sistemleri oluşturulmuştur. Yabancı dil ağırlıklı ortaöğretim kurumu olan Anadolu liselerinde bu yeni sistemin kurulup uygulamaya geçirilmesi yine okul yöneticisinin girişimlerine bağlıdır ve etkili bir şekilde uygulandığında okulun başarılı olmasını ve OKS sınavı sonucunda daha fazla talep görmesini etkileyebilir, bu da daha yüksek puana sahip öğrencilerin okula katılımını sağlayabilir. Okullarımız merkezden yönetiliyor olsa da bu tarz gelişmeleri yakalayıp okula

sunabilmenin, bu yolla gelişimi ve değişimi sağlayabilmenin okul yöneticilerinin liderlik yetenek ve becerilerine ve vizyonlarına bağlı olduğu söylenebilir.

Okullar arası rekabette günümüzde en başta gelen nokta ÖSS ve OKS sınavlarıdır. Okullar bu sınavlarda en yüksek puanları görmeyi hedeflemektedirler. Ortaöğretim kurumları en yüksek puanlı öğrencileri okullarına dahil etmeyi hedeflerlerken aynı zamanda en yüksek puanlarla öğrencilerinin tamamını üniversiteye göndermeyi de hedeflemektedirler. Bu öğrenci seçme ve yerleştirme sınavları okullar arasındaki rekabetin olmasını sağlayan en temel noktalardandır. Bunun yanı sıra, okul içinde ve dışında yapılan çeşitli kültürel ve spor faaliyetler ve bunlardan elde edilen başarılar da okullar arasında bir rekabetin var olduğunu göstermektedir. Okul yöneticisinin başarıyı yakalayıp adını duyurmasının yollarından biri de etkinlikler düzenlemek ve çeşitli etkinliklere katılarak dereceler elde etmesidir. Bunlar hem okul başarısı hem yönetici başarısı ve etkililiği için önemlidir. Elde edilen her başarı öğretmen ve öğrencileri motive edecek ve örgütün bir adım önde olmasını sağlayabilecektir.

Yaşanan değişimlerin Türkiye'ye yansımaları ve eğitim liderleri için ne anlam ifade ettiği konusunun ciddi bir biçimde sorgulanması gerekmektedir. Türkiye'de bir yanda zenginleşen bir azınlık, diğer taraftan yoksullaşan bir çoğunluk, bir taraftan ruhsal, bedensel ve fiziksel yönlerden sağlıklı yetişmiş bireyler; diğer taraftan söz konusu yönlerden sağlıklı gelişememiş bireyler, çarpıklaşan bir toplum profili sergilemektedir. İdeal bir toplum özlemini biçimlendiren eğitim liderleri yetiştirmede belirlenecek standartlar ve gösterilecek titizlik, ülkenin geleceği ve sağlıklı toplum projesinin en önemli konuları arasındadır. Toplumsal sorunları

çözmenin bir yolu, eğitimde yeni bir liderlik tipi oluşturmaktır. Yeni eğitim lideri, çeşitli bilgi temellerine sahip, yaşama ilişkin bir tavır belirlemiş, uygulamada hizmet verdiği toplumu, çeşitli yönlerden çözümleyebilen, beklentilerini dikkate alan, değişmeyi bir yaşam biçimi olarak benimsemiş kişilik örüntüsüne sahip bir lider olacaktır (Turan & Şişman, 2000).

Yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, okul müdürleri; güçlerini mevzuattan alarak, “mevzuat bekçiliği” yapmaktadırlar, öğretmenlere “rehberlik” yapmamaktadırlar, okulda ortaya çıkan bir problemi, problem çözme aşamalarını dikkate alarak çözmemektedirler, öğretmenlere danışarak işlerini yürütmemektedirler, değerlendirmelerinde “tarafli” davranmaktadırlar, “iş analizi” sürecini işletmemektedirler, daha çok formalitelere değer vermektedirler, “biz bilinci” ile “iş birliği bilincini” geliştirmekte yeterli değildirler. Eğitim yönetiminin “çağdaş yönetim yaklaşımı”na uygun düşmeyen bu davranışları, okul müdürlerinin “geleneksel yönetici rolleri”ni sürdürdüklerinin işaretlerini vermektedir. Eğitim yöneticiliğinin teorik temellerinden haberdar olmayan öğretmenlerin, müdürlerin davranışlarını “çağdaş yöneticilik anlayışına uygun” bulmaları, bu öğretmenlerin yöneticilikten “klâsik yöneticilik davranışlarını” anlamaları ile ilgili bir durumdur (Okutan, 2003).

Eğitim sistemimizde, her şeyin tekdüze bir şekilde yürütüldüğü yenilik değişiminin ve bunların kaynağı olan güdülemenin olmadığı bir yönetim şekli vardır. Bu açıdan incelediğimiz zaman, okul yönetimlerinin durumsal liderliğe uygun olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin işgörenlerini mümkün olduğunu düşündüklerinden daha fazlasını yapmaya motive ederek yenilik ve değişime açık

olmaları gerekmektedir (Celep, 2004). Bu noktada karşımıza çıkan stratejik liderliğin beklentilerin karşılanabilmesinde önemli olduğu söylenebilir.

Bir örgütü bir noktadan alıp daha ileri bir noktaya taşımak olarak adlandırılabilen stratejik liderliğin, tanımdan da anlaşılacağı gibi, en belirgin özelliği olarak değişime, değişen şartlara ayak uydurmaya verdiği önem gösterilebilir. Kendi örgütlerinin diğer örgütlerden bir adım önde olması da stratejik liderler için önemli olan bir diğer nokta olarak söylenebilir.

Rekabet üstünlüğünün ve stratejik esnekliğin sağlanması stratejik liderliğin uygulanmasını, temel yeterliliklerin oluşturulmasını, insan kaynağına ve gelişimine önem verilmesini, yeni bilgi teknolojilerinin etkili kullanılmasını, yararlı stratejilerin oluşturulmasını, yeni kültür ve örgüt yapısının oluşturulmasını gerektirir. Yani, yeni rekabet ortamı, hayatta kalabilmek için yeni tür örgütleri ve liderleri gerektirecektir (Hitt, Keats & DeMarie, 1998).

Alan taraması sonuçları doğrultusunda stratejik liderlikle ilgili Türkiye’de yeterli sayıda yapılmış araştırmanın olmadığı göze çarpmaktadır. Yükseköğrenim Kurumu tez dokümanları arasında yapılan çalışma sonucu sadece iki araştırmaya rastlanılmış olup bu araştırmalarında işletmelere uygulandığı görülmüştür. Stratejik liderlik konusunda eğitim kurumlarına uygulanmış bir araştırmanın olmaması bu alandaki eksikliği de ortaya çıkarmaktadır.

Eğitim kurumlarının, değişime ve gelişime önem veren, gelişmelere sırtını dönmek yerine onları takip eden, sadece yönetmeliklere göre hareket etmeyip

aksayan yönleri fark ederek yeni yollara adım atabilen, geçici çözümlerle soruların üstünü örtmek yerine sorunun asıl nedenini saptayabilen okul liderlerine gereksinimi olduğu söylenebilir. Ayrıca, hedefe ulaşmada bir strateji belirleyerek bu stratejinin öğretmenler tarafından da benimsenmesini sağlayıp uygun örgüt koşullarını oluşturabilen, stratejik liderliği kavramış, öğretmenleri işe dahil ederek onların da bu anlayışı benimsemesini sağlayan okul yöneticilerine de gereksinimi vardır. Bu anlayış benimseyen yöneticiler ve öğretmenler tarafından eğitilen öğrencilerin de ülke gelişimine daha yararlı olacağı düşünülmektedir.

Amaç

Araştırmanın amacı; ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığını incelemektir. Bu araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaya çalışılmıştır.

1. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin stratejik liderlik boyutlarında (dönüşümsel, yönetsel, etik, politik) belirtilen özelliklerle ilgili algı düzeyleri nedir?
2. Stratejik liderlik boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır?
3. Öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, çalışma yılı, şu anda buldukları okuldaki çalışma süreleri ve şu anki okul müdürleriyle birlikte çalışma süreleri) stratejik liderlik algıları değişmekte midir?

Önem

Okul yöneticisi, çalışanlar arasında iletişim kuran, çalışanları eş güdümlen ve sonuçta bütün yapılan etkinlikleri değerlendirerek okul örgütünü etkili ve başarılı düzeye ulaştırmaya çalışan kişidir (Başar, 1995; Akt: Can & Çelikten, 2000). Eğitim yönetimiyle ilgili çağdaş tartışmalarda değişimin merkezi olarak okul görülmektedir. Öğrenen bir örgüt olarak okulda, bir öğretim ve değişim lideri olarak okul yöneticisinin konumu önem kazanmaktadır (Turan & Şişman, 2000).

ISSCL (1996, 1997) raporuna göre, okul liderleri için standartlar altı noktada toplanmıştır:

Bir eğitim yöneticisi olarak lider;

1. Standart: Bütün öğrencilerin başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip, bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,

2. Standart: Bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götüreceği bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren,

3. Standart: Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak, sürdürmek için okulun sahip olduğu tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,

4. Standart: Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula yönlendirebilen,

5. Standart: Bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil bir ahlak yöneticisi olabilen,

6. Standart: Bütün öğrencilerin başarısı için, genel politik, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir (Turan & Şişman, 2000).

Bu standartlar incelendiğinde, eğitim yöneticisinin bir lider olara taşıması gereken özelliklerin stratejik liderliği oluşturan dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik özellikleri kapsadığı söylenebilir. Örneğin, birinci ve ikinci standardın liderin dönüşümsel boyutunu, beşinci standardın liderin etik boyutunu, üçüncü standardın liderin yönetsel boyutunu, dördüncü standardın ise liderin politik boyutunu yansıttığı söylenebilir.

Teknolojik gelişmelere ve artan küreselleşmeye bağlı olarak rekabet ortamı da giderek karmaşıklaşıp zorlaşmaktadır. Örgütlerin karşılaştıkları stratejik sorunlar da bu ortamda değişimler meydana getirmektedir. Günümüz değişen toplum düzenine uyum sağlamak, bu toplumun gelişmesine ve ilerlemesine katkıda bulunmak için hem kendi kendine yeten hem de topluma yararlı olan bireylerin yetiştirilmesi gerekmektedir. Bireylerin yetişmesini sağlayan okulların bu durumda uzun vadeli gelişmeler elde etmesi ve daha sağlıklı bir eğitim öğretim ortamı hazırlayabilmeleri için stratejiye önem vermeleri ve stratejik planlama yapmaları gerekir. Bu nedenle de strateji kavramını, stratejik düşünmeyi benimsemiş olan kısaca stratejik lider olarak tanımlanan bireylere gereksinim vardır.

Bu araştırmada, tüm liderlik türlerinin yanı sıra okul yöneticilerin başarılı bir örgüt oluşturabilmeleri için stratejik lider özelliklerini taşımaları gerektiği yönünde bir anlayış oluşturulmak istenmektedir. Elde edilen veriler okul yöneticilerinin yetiştirilmesine yönelik araştırmalara ışık tutacaktır.

Varsayımlar

Bu araştırmanın varsayımları aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

1. Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin anket sorularını içten ve nesnel olarak cevaplandıracakları kabul edilmektedir.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

1. Öğretmenlerin stratejik liderlik hakkındaki değerlendirmeleri anketteki maddelerle sınırlıdır.
2. Araştırma, Kocaeli ili sınırları içindeki ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin katılımıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Strateji: Yol, izgi demektir (Eren, 2007). Geleneksel olarak strateji, her zaman, bir örgüt için yön belirleme fikriyle ilişkilendirilmiştir (Davies, 2004).

Liderlik: İnsanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme etkinliği olarak tanımlanabilir (Adair, 2004).

Stratejik liderlik: Geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve işgörenleri yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Davies, 2004).

Dönüşümsel liderlik: Değişim ve gelişim odaklanan, örgütün çevresiyle olan uyumu üzerinde duran, meslektaşlarını güdülemek için vizyonu ve etkileyici, ikna edici anekdotları kullanan bir liderlik türüdür.

Etik liderlik: Değişiklikleri inançlarla bağdaştırabilen, ilke ve erdemleri üstün tutan, ortak iyi için çalışan ve her durumda herkesin haklarına saygı gösteren, neyin doğru neyin yanlış olduğunu sorgulayan bir liderlik türüdür.

Yönetimsel Liderlik: Genellikle düz bir çizgide işleyerek amaçlarına ulaşan örgütleri yönetmeyi tercih eden, işleyişte, daha iyi için bir talep olduğunda ve daha etkili ve etkileyici olmaları gerektiğinde değişiklik yapan, planlama, organize etme, tahsis etme ve gözlemeyle ilgili eylemleri kullanan bir liderlik türüdür.

Politik Liderlik: Gücü arttırıp korumak ve örgütsel başarıları kolaylaştırmak için kaynakları tahsis edip etkili kullanmaya odaklanan, bireyleri ve örgütsel amaçları

desteklemek için, durumsal (transactional) ilişkiler geliştirme özelliklerine sahip olan bir liderlik türüdür (Pisapia, 2007).

BÖLÜM II

ALANYAZIN TARAMASI

Bu bölümde stratejik liderliğin nasıl bir liderlik türü olduğu, bir stratejik liderin hangi özellikleri gösterdiği ve strateji odaklı okulların özellikleri ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

Liderlik ve Eğitim

Okullar, topluma yararlı, yeterli eğitimi almış, başarılı , esnek düşünebilen ve gelecekte karşılaşacağı koşullara ayak uydurabilecek olan bireyleri yetiştirmeyi amaçlayan örgütlerdir. Eğitim örgütleri insan odaklıdır. Bu örgütlere, farklı farklı yaşam koşullarına sahip, farklı kültürlerden, olumlu yada olumsuz davranışlara sahip öğrenciler gelmektedir. Tüm öğrencilerin eşit düzeye getirilmesini sağlayacak olan, olumsuz davranışların olumluya dönüştürülmesini sağlayacak ortamı yaratacak olan kişi, o örgütün lideridir. Bir okulun başarılı olabilmesi, kaliteli ve yararlı öğrencileri topluma sunabilmesi için etkili bir lidere gereksinimi vardır.

Bryk ve Driscoll (1988), okulun sosyal bir örgüt olarak öğretmenler ve öğrenciler için paylaşılan gündelik bir yaşam oluşturduğunu ve üyelerin beraber hareket etmelerine yardımcı olduğunu vurgulamaktadır. Sosyal bir topluluk olarak okul, paylaşılan amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunmaktadır (Çelik, 2003). Okulların toplumsal sistemin önemli parçalarından olduğu düşünülürse, okulun ve öğrencinin başarısızlığı tüm toplumu etkileyecek, toplumsal seviyenin düşmesine ve

toplumsal ilerlemenin engellenmesine sebep olabilecektir. Bu noktada, insan odaklı olan eğitim örgütlerinde liderliğin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

21. yüzyılın sürekli değişim yaşayan toplumlarında okul yöneticilerinin geleneksel yapıları bir tarafa atıp yeni roller benimsemeleri beklenmektedir. Eğer lider geleneksel yaklaşımları kullanmakta ısrarcı davranırsa, değişimlerin yaşandığını göz ardı ederse, örgütünün ve öğrencilerinin başarılı olmasını büyük ölçüde engelleyecektir. İnsan odaklı olan eğitim örgütlerinde yasa ve yönetmeliklerdense liderin sahip olduğu özellikler daha önemlidir. Bu aşamada, okul yöneticisi için, en uygun liderlik türlerinden biri olarak gösterilebilecek olan stratejik liderlik kavramı ve bu liderlik türünün getirdiği yeni roller ortaya çıkmaktadır. Stratejik liderlik, başarıyı ve gelişimi yakalayıp etkili bireyler yetiştirilmesini sağlayacak olan çeşitli rolleri içerir. Bu roller uygun zaman da ve diğer rollerle beraber kullanıldığında başarı yakalanabilecektir.

Stratejik liderliğin amacı, uzun soluklu rekabet üstünlüğünü yada sürekli başarısını korumaktır. Aslında bu stratejik liderin görevidir: bir örgütü ilerletip uzun dönemde başarılı kılmak. Stratejik liderlik, liderin kararlarında ve eylemlerinde stratejik özellikler var olduğu zaman uygulanır (Hughes & Beatty, 2005).

Stratejik liderlik, stratejik planlama ve yönetimin sistemlerini ve yöntemlerini ortadan kaldırmaz, anlamlarını yeniden yapılandırır. Onları mantıksal çıkarımlar yerine, insan kavramının içine, tanımlar yerine hikayelerin içine yerleştirir. Bunu da ortak amacın yerine getirilmesini sağlamak için güdüleme yoluyla bir bağlılık yaratarak gerçekleştirir. Stratejik liderlik, harekete geçmek için, iyi nedenler ve

kanıtlar sunabilmek için mantığa, akılcı kararlara ve ölçümlere dayanır. Bir disiplin olarak gerçeğe çok önem verir, doğru olanı arar. Stratejik liderlikten doğan kararlar mantıklı basamaklar izler, her zaman değişime ve tahmin edilemeyen durumlara, rekabete ve çekişmelere uygun olmak zorundadır (Morrill, 2007).

Stratejik liderlik kavramına giriş yapmadan önce kısaca stratejinin ve liderliğin ne olduğu konusu üzerinde durulacaktır.

Strateji Kavramı

Alanyazında, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri: Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen strateji kavramıyla, ikincisi ise eski Yunan General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu, generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçede strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur (Eren, 2007).

Davies, 2004, (Akt: Adair, 2004) stratejiyi, yön belirlemeyi içermek, geniş çaplı bütünleşmiş işler olarak, geleceği görme bakış açısı ve mevcut etkinlikleri değerlendirmeye karşı olan bir şablon olarak tanımlar. Strateji büyük resmi görmeyi ve büyük bir tuval üzerinde çalışmayı gerektirir. Fakat resimler ayrıntılardan oluşur.

Strateji bir kavram olarak, yaygın kullanımında yanlış anlaşılıyor olabilir. Strateji, çoğu liderlik ve yönetim uygulamalarında sık sık hatalı olarak ilişkilendirilerek iyi bir kavram olarak algılanır. Bir kavrama göre, strateji, bir örgütün geniş çaplı büyük boyutlarıyla ilgiliyken diğerine göre strateji, uzun dönem için bir orta noktayla ilgilenir. Stratejik çalışmaların, açık toplam bilgiyle ve kısa dönemin dağınık ayrıntılarının bulunduğu kullanıma hazır uygulamalarla ilgilendiğini düşünmek olasıdır.

Geleneksel olarak strateji, her zaman, bir örgüt için yön belirleme fikriyle ilişkilendirilmiştir. Bir örgütün tarihini ve şu anki durumunu yeni yönler belirleyebilmek için anlamak gereklidir. Bu, Mintzberg (1995)'in stratejik düşünmeyi “ileriye görmek”, “üstü görmek”, “altı görmek”, “yanı görmek”, “ötesini görmek” olarak tanımlamasından doğmuştur. Doğrusal bir planla ilişkilendirmek yerine, strateji bir bakış açısı olarak düşünülebilir. Böyle bir görüş, stratejik uyum yaratmak için daha açık yön belirleme fikrini oluşturacaktır. Diğer bir deyişle, strateji kısa dönemli planlamalar ve uygulamalara karşı olan bir şablon oluşturur (Davies, 2004).

Liderlik Kavramı

Liderlik, insanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme etkinliği olarak tanımlanabilir; liderin arkasında belli bir beyin gücü de olmalıdır. Liderlik sadece komutanlık değildir, gereksinim gereği olarak sıradan bir kişiyi cezbeden, alışılmışın dışında bir karakter kuvvetini de içerir. Sadece zaman elverişli olduğunda

bir kişi hak ettiğine kavuşur. Liderlik bu bakımdan çağdan çağa değişebilmekle birlikte, bir liderin özellikleri aynıdır (Adair, 2004).

Liderlik, Bush ve Glover (2003) tarafından şoye tanımlanır.

.... istenilen amaca ulaşmadaki etkileme süreci. Diğerlerine, açık kişisel ve mesleki değerlere dayanan okul için bir vizyonun gerçekleştirilmesi doğrultusunda desteklemeyi ve ilham vermeyi içerir (Davies & Davies, 2004).

Bir lider uygun yeterliliklere ve teknik yada mesleki olmaktan daha öte durumdaki bilgilere sahip olan kişidir. Bir takımı vazifesini yerine getirmesi için uygun kılan gerekli işlevleri temin eder ve takımı, çalışan bir birim olarak bir arada tutar (Adair, 2004). Liderler insanları gdlerler. Diğerlerine hareketin ortak düzenine uymaları konusunda taze telkinlerde bulunarak, yüreklere canlılık verirler (Adair, 2004).

Batı dünyasının liderlik sahasındaki ilk hocası olan Socrates şoye der: ‘Bir kişi ister bir koroyu, bir mlk, bir şehri, isterse de bir orduyu, neyi yönetirse yönetsin, şayet ne istediğini ve ne alacağını biliyorsa iyi bir yöneticidir.’ Socrates, insanların, ne yapacağını bilen bir liderin peşinden gitme konusundaki eğilimlerinin, kriz durumlarında gclendiğini gözlemlemiştir (Adair, 2004).

Liderlik, toplumsal olayları denetleme süreciyle uğraşan bir grupta, bir yada birden çok bireye ayrılmış bir alandır, öteki insanların gücü bu bireylerde toplanır. Liderlik grup işbirliğinin bir kutuplaşma noktasıdır. Lider, grup üyelerinin gereksinimlerinden ve isteklerinden etkilenir, karşılığında grup üyelerinin dikkatlerini üzerinde toplayarak onların enerjilerini istenen bir yöne çevirir.

Lyndall Urwick ise liderlik için şunları söylemiştir:

"Eğer bir örgütte oradaki insanları görevlendirebilecek konumda bir veya birkaç kişi yoksa, o zaman örgütün var olduğunu anlamak olanaksız olur. Örgütteki lider, orada çalışan işgörenlerin işlerini düzenleyecek ise bu durumda bir takım yetkiye de sahip olması gerekir. Çünkü gerekli kararların alınması ve böylece örgütü amaçlarına ulaştırmak üzere bazı hareketlere geçilmesi lazımdır. Lider, değişik seçenekler arasından bir seçim yaparak, bunlardan hangisinin kendi organizasyonu için yararlı olduğuna karar verir. Verdiği kararları yürütmek amacıyla ya doğrudan doğruya bunun uygulaması için emir verecek veya kendine ait yetkinin bir kısmını, nezaret hiyerarşisinin daha alt kademelerindeki liderlere devredecektir," diyerek liderin örgütteki konumunu ifade etmiştir (Adair, 2004).

Liderlik konusunda önemli görülen diğer tanımlar şöyle sınıflandırılabilir:

Liderlik, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme sürecidir (Bass,1985). Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Bennis & Nanus, 1985). Liderlik, lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşimdir (Graen, 1976). Liderlik, güçlü bir etkidir (Argyris, 1976). Liderlik, etkili kişisel özelliklere bağlı bir güçtür (Etzioni, 1964). Liderlik, izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanmadır (Zaleznik, 1977; Akt. Çelik, 2003).

Liderlikle ilgili bu tanımlamalar, liderliğin bazı farklı yönlerini ele alsalar da liderlik kısaca, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları

gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlanabilir.

Liderlik Özellikleri

Bir liderin görevlerini tam olarak yerine getirebilmesi, işgörenlerinin üzerinde etki bırakarak etkili bir lider olabilmesi için sahip olması gereken bazı işlevler vardır. Bu işlevler, liderin başında bulunduğu grubun, görevini yerine getirmesi ve bir takım olarak varlığını sürdürebilmesi için gereklidir. Bu işlevler şöyledir:

1.PLANLAMA : Mevcut olan tüm bilgileri elde etmeye çalışmak, grubun görevini, amacını yada hedefini tanımlamak, işleyebilir bir plan yapmak (doğru karar verme çerçevesi içinde).

2. BAŞLATMA: Takımı amaçlar ve plan hakkında bilgilendirmek, amaç yada planın niçin gerekli olduğunu anlatmak, grup üyelerine görev vermek, takım standartlarını belirlemek.

3. DENETLEME : Grup standartlarını korumak, tempoyu etkilemek, tüm etkinliklerin hedefler doğrultusunda yapılmasını sağlamak, tartışmaların konuyla ilgili olmasını sağlamak, grubu harekete\ karara özendirmek.

4. DESTEKLEME: Bireyleri ve yaptıkları katkıları onaylamak, takımı \ bireyleri güdülemek, takımı \ bireyleri düzene sokmak, gerginliği mizahla gidermek, ihtilafları uzlaştırmak yada diğerlerine onları incelettirmek.

5. BİLGİLENDİRME: Görevi açıklamak, onları 'resmin içinde' tutarak, gruba taze bilgi vermek, gruptan bilgi almak tavsiyeleri ve fikirleri ahenkli bir şekilde bir araya toparlamak.

6. DEĞERLENDİRME: Bir fikrin uygunluğunu incelemek, teklif edilen çözüm yolunun sonuçlarını test etmek, takım performansını değerlendirmek, takıma ve bireyelerine, kendi performanslarını tahmin edilen standartlara göre değerlendirmeleri konusunda yardım etmek (Adair, 2004).

Bu işlevler dışında Adair (2004) bir liderde bulunması gereken bazı özellikleri de belirlemiştir. Adair'e göre, bir lider tam bir lider olmalıdır ve kendisinin yapmaya istekli olmadığı bir işi, başkalarından yapmasını beklememelidir. Liderler kendi alanlarında gerçekten yeterli olmalılar böylece daha güçlü bir otorite kurabilirler. Liderler hareketleri ve sözleriyle bütün engelleri aşabilecekleri hakkında işgörenlerini güdülemeli ve yüreklendirmelidir. Bu esnada da onlara amaçlarını ve ne için çalıştıklarını sürekli hatırlatmalıdırlar. Her zaman adil davranarak saygınlık kazanmalıdırlar. Empati kurma, işgörenlerine şefkat gösterip onlarla birlikte sevinip birlikte üzülmalıdır. Liderler bu sayılan tüm özelliklerle beraber diğerlerine model olabilmelidirler. Her şeyin ötesinde, bir lider tam yerinde ve zamanında iş başında olmalıdır.

Lider olmak özünde aynı özellikleri taşıyormuş gibi görünse de uygulama alanlarına ve gösterdikleri davranışlara göre değişmektedirler. Çeşitli liderlik türlerinden yalnızca birini seçip bu doğru olandır demek hata olur. Liderlik türü, içinde bulunulan örgüte, yapısına, işgörenlerin özelliklerine ve karşılaşılan duruma göre değişebilir. Burada önemli nokta lidere düşer. Etkili bir lider hangi durumda nasıl davranması gerektiğini bilmelidir. Örneğin, öğretimsel bir lider, bir işi yaptırmakta ya da kabul ettirmekte sorunlar yaşıyorsa aniden baskıcı bir lidere dönüşebilir. Denge kurabilmek önemlidir.

STRATEJİK LİDERLİK

Stratejik liderlik kuramı, Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen ‘tepe eşelonları’ (upper echelons) kuramından yola çıkılarak gündeme getirilmiştir. Hambrick ve Pettigrew liderlik ve stratejik liderlik arasındaki farklara değinmiş, özellikle de iki önemli farklılığı ortaya koymuşlardır. Liderlik, örgütün her seviyesindeki liderliği belirtirken stratejik liderlik örgütün en tepesindeki lideri ele alır. Bunun yanı sıra, liderlik araştırması özellikle liderler ve izleyenler arasındaki ilişkiye odaklanırken stratejik liderlik araştırması yönetici işlerine odaklanır. Bunu sadece ilişkili eylemler olarak değil, aynı zamanda stratejik eylem olarak değerlendirirler (Vera & Crossan, 2004).

Teknolojik gelişmelere ve artan küreselleşmeye bağlı olarak rekabet ortamı da zorlaşmaktadır. Örgütlerin karşılaştıkları stratejik sorunlar da bu çekişmede değişimler meydana getirmektedir. Bu rekabet ortamında etkili olabilmek, avantajları yakalayabilmek yeni bir tür örgütün varlığını gerektirir. Çünkü, yeni rekabet ortamında, örgütler ciddi bir belirsizlikle, kuşku ve sürekli çoğalan stratejik sorunlarla karşı karşıya kalacaklardır.

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve işgörenleri yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir (Davies, 2004).

Bir stratejik lider, temelde bir örgütün lideridir. Bir etkili stratejik lider ise bir örgütün, değişim zamanlarında liderlik kademesinde doğal olarak beklediklerini başarılı bir şekilde yerine getirendir (Adair, 2004).

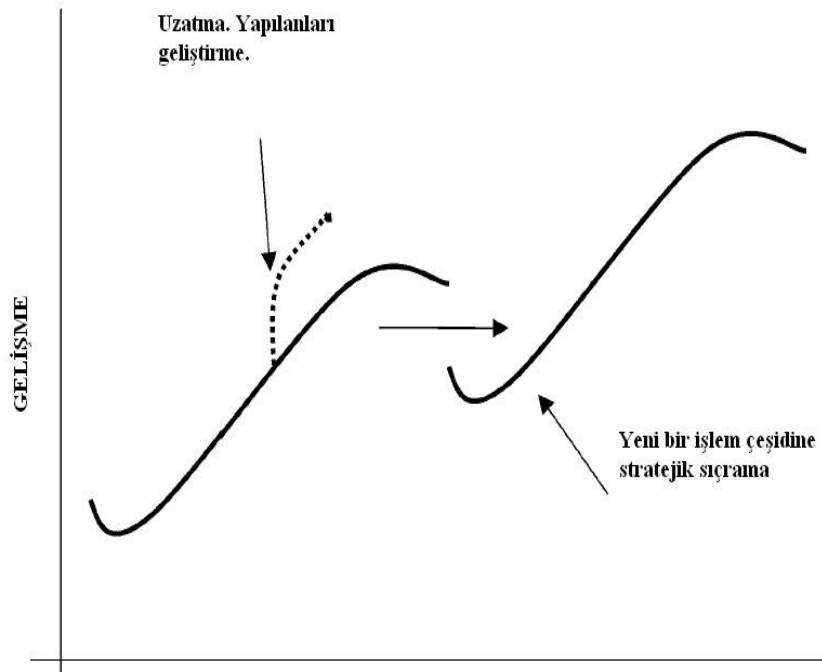
Stratejik lider, stratejik döngüyü sağlayan merkezdir. Stratejik liderler, örgütün var olan durum ve yerinin duyarlı ve sezgili bir haritasına sahiptirler ve bu haritanın gelecekte değişim ve gelişim için nelere gereksinimi olabileceğini akıllarında canlandırabilirler. Bu bilgiyi, örgütün nerede olması gerektiği ile ilgili vizyonu oluşturmak için kullanırlar. Fakat, vizyonu gerçeğe dönüştürmek için haritayı ve vizyonu diğer işgörenleriyle paylaşmaları gerekir. Böylece, örgütün gelecekteki durumunu şekillendirme sürecine diğerlerini de katmış olurlar. İşbirliğini, herkesi işe katma, yeterlik oluşturma ve bir hizaya getirme sistemlerinin oluşması yoluyla başarılılar (Davies, 2004).

İşe dahil etme, amaca, değişim ve gelişimin gerekliliğine inanmaları için okuldaki personelin güdülenmesi sürecidir. Böylece, süreç herkese anlamlı gelecektir. Kabiliyet, hem gerekli gelişimleri anlama hem de yeni yaklaşım sistemlerini uygulamaya koyma yeteneğine sahip olma konusunda anlayış ve yetenek oluşturmaya ilgilidir. Bir hizaya getirme, kabul edilmiş amaçları yerine getirmek için hem bireylerin hem de örgütün bakış açısını bir noktada toplamayı gerektiren zor bir süreçtir (Davies, 2004).

Stratejik Yetenek : Bir ilginç konu da örgütte stratejik liderlik yeteneklerini kullanma kabiliyetinin, örgütün yaşam döngüsündeki basamaklara yada bireysel liderlik basamaklarına mı bağlı olduğudur. Liderler önce yönetici yeteneklerini mi

geliştirirler, kendilerini yeterli gördüklerinde mi stratejik yeteneklerle ilgilenmeye başlarlar, stratejik uygulama, sadece işlemsel eylemi mi izler yoksa Davies, B.(2003)'in de dediği gibi bu, bilineni yönetmenin ve yeniyi geliştirmenin bir yolu olan çift s-eğrisi (double s-curve) kullanan çift hat (twin-track) paralel yaklaşımının bir parçası olabilir mi (Davies, 2004)?

Şekil 1. Ardışık ve Paralel Gelişim Yaklaşımı



Kaynak: Davies, 2003.

Yukarıdaki şekil liderlerin, çift hat (twin-track) yaklaşımını kullandığını belirtmektedir. Aynı zamanda, uygulamada yapılan geliştirmeler yoluyla var olan s-eğrisi genişleterek güncel çalışma yollarının etkililiğini arttırmaya çalışırlar. Stratejik sıçramalar yaparak yeni bir çalışma yoluna geçme kabiliyet ve kapasitesini oluşturmaya çalışırlar. Bu iki işlem, “işleri daha iyi yapma” yönetsel göreviyle

“işleri farklı olarak yapma” liderlik görevini birleştirir (Barker,2003; Davies, 2003; Davies & Davies, 2003; Wise 2003, Akt: Davies, 2004).

Şekilden ve tanımdan da anlaşıldığı gibi, liderlerin eylemlerini gerçekleştirirken sadece belli bir plan program üzerinde ilerlemeleri bazı durumlarda onlara başarı sağlamayabilir. Liderler bunu hissettikleri anda esnek davranarak kendilerini başarıya götüreceklerine inandıkları başka bir yöne sapmalıdırlar. Böylece hem örgütlerinin ömrünü uzatabilirler hem de yeni başarılar elde edebilirler.

Stratejik liderliği daha iyi kavramak için parçalara ayırabiliriz. Stratejik liderlik, bir örgütün, grubun kimliğine ve vizyonuna dayanan paylaşılan amaçları, öncelikleri ve hedefleri anlayıp tanımlayıp uyarlamasını sağlayan bir karar verme sürecidir ve bütünleyici bir süreçtir. Şu aşağıda belirtilen öğeleri içerir (Morrill, 2007).

İnsan ve değerler: Strateji, liderliğin bir parçası olarak ele alındığında insanın (human agency) bir parçası haline dönüşür. Stratejik liderlik, eleştirisel farkındalığı, açık bir şekilde dile getirmeyi ve değerlerin yürürlüğe konmasını gerektirir.

Örgütsel kültür ve paradigmlar: Bir örgütün kimliğini ortaya çıkarma sürecinde stratejik liderlik, inançlar ve değerler sistemi olan örgüt kültürünün farkına varılmasını sağlar. Örgütsel paradigmlar hakkında bilinçli olunmasına çabalar: kararlara yön veren varsayımlar, eyleme uyumlu kurallar ve inançları şekillendiren varsayımlar konuları gibi.

Hikaye ve vizyon: Liderliğin olasılıklarını ortaya çıkarmak için strateji, örgütsel hikayenin gücünü, isteklerin ve kimliğin anlam bulması için kullanır. Hikaye ve vizyon, paylaşılan inançları, bağlılığı ve hedefleri dile getirir.

Veri ve bilgi: Stratejik liderlik, veri aktarandır ve bilgi yönünden zengindir. Bir örgütün özelliklerini tanımlamak için çeşitli stratejik göstergeler ve nicel yöntemler kullanır ve bağlamsal olasılıkları ve çabaları ortaya koyar.

Heveslilik ve sorumluluk: Bağlamsal sorumluluk, stratejik düşünmenin ve liderliğin temel taşı olarak tanımlanır. Sürekli olarak, geniş sosyal, politik, ekonomik, eğitimsel ve teknolojik alanlarda son gelişmeler hakkında bilgi araştırır.

Kavramsal düşünme: Stratejik liderlik, değişen çevrenin, örgütsel amaç ve değerlerin, eğitimsel programların, birbiriyle bağlantılı olan örgütlerin bağlılıklarının hakkında derin bir kavramsal anlayışa sahip olmayı gerektirir.

Bütünleyici düşünme: Bütün bilgi çeşitleri ve içerdiği anlam sunulduğunda, stratejik liderlik özünde birleştirici bir öğretilerdir. Geliştirdiği iddialar, ortaya koyduğu hedefler bilginin, kavramların ve çeşitli kaynaklardan farklı şekilde elde edilen anlamların bir sentezini gerektirir.

Karar verme: Karar verme aşamasında, stratejik liderlik kendine has bütünleştirici ve özerk bir karar verme gücü kullanır. Kararlar kültürün, bağlılığın ve politik izlerin derin etkisini taşır.

Sistematiik dme: Stratejik karar verme sreici yalnızca bütünleştirici değil aynı zaman da sistematiiktir. Anlaşılan Şudur ki örgütün bir parçasındaki görüşler ve kararlar sistemin bir parçası olarak diğer kısımlara da bağlıdır (Morrill, 2007).

Bütün bu parçalar birleştiğinde ortaya, sürekli yaşanan değişimlerin, belirsizliklerin ve rekabet ortamının günümüz örgütleri için gerekli kıldığı yeni bir liderlik türü olan stratejik lider ortaya çıkmaktadır. Stratejik lider, insana ve gereksinimlerine önem verir, aynı zamanda onlara önemli olduklarını hissettirerek eylemlerin ileyiini kolaylaştırır. Yeniliklere açıktır ve ağı yakalamak ister. Bunun için de sistematiik ve bütünleyici düşünür. Çünkü yaptığı herhangi bir Şeyin bütün rgt etkileyeceğinin bilincindedir. Stratejik liderliğin özünde değişim ve başarı yatar.

Stratejik lideri, diğer liderliklerden ayıran noktalar olarak vizyon, strateji, pazar odaklılık, kurum kültürü gibi konulara verdiği önemi gösterebiliriz. Stratejik lider tüm bunları rakiplerinden farklı olmak ve kalıcılığını korumak için kullanır. Aynı zamanda, stratejik liderin baarisını ve farklılığını koruması için kısa dönemli sonuçlarla uzun dönemli bakış açısını bağdatırması gerekir.

Stratejik Liderin zellikleri

Stratejik liderlikle ilgili dokuz özellik ne sürülmüştür. Bunların birinci grubunda örgütsel etkinlikleri stlenmeyle ilgili yetenekler, ikinci grubunda bireysel yetenekler bulunmaktadır

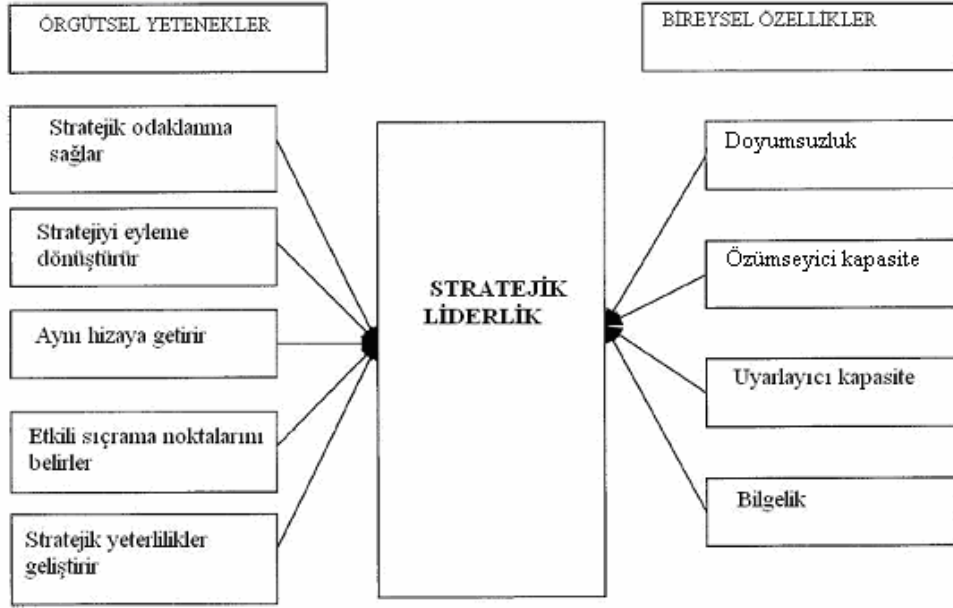
Stratejik liderler;

1. Stratejik odaklanma,
2. Stratejiyi eyleme dönüştürme,
3. Bireyleri ve örgütü düzene koyma,
4. Etkili stratejik müdahale noktalarını belirleme,
5. Stratejik yetkiler geliştirme gibi örgütsel yeteneklere sahiptirler.

Stratejik liderler;

1. Mevcut durumla yetinmezler,
2. Özümseyici kapasiteye sahiptirler (absorptive capacity),
3. Uyarlanabilen kapasite sahiptirler (adaptive capacity),
4. Bilgelik sergilerler (Davies & Davies, 2004).

Şekil 2. Bir Stratejik Liderlik Modeli



Kaynak: Davies, Davies, 2004.

1. Stratejik liderler stratejik olarak odaklanma yeteneğine sahiptirler.

Bu nitelik hem uzun süreli geleceği, büyük resmi görme yeteneğini hem de örgütün mevcut yapısını anlamayı içerir (Stacey, 1992; Boisot, 1995; Beare, 2001; Adair, 2002; Akt: Davies, 2004). Stratejik odaklanma, uzun dönemli vizyonu ve kavramları günlük çalışmaya bağdaştırma yeteneğidir.

Diğerleriyle birlikte bir strateji yaratmanın önemi, stratejik liderlerin, örgütün stratejik yönünü belirlemedeki kritik yetenekleri olabilir (Kakabadse, 1998; Boal & Hooijberg, 2001). Stratejik odaklanma, gelecekle ilgili olası yönleri belirleyen, stratejik görüşmelerle meşgul olan ve en gerekli yön ve yaklaşımlara odaklanmak için tartışmalar geliştiren örgütün kuruluşu olarak düşünülebilir (Davies & Davies, 2004).

2. Stratejik liderler stratejiyi eyleme dönüştürme yeteneğine sahiptirler.

Stratejik liderlerin, örgüt için en uygun stratejiyi üretmenin yanı sıra onu işlemsel kelimelere dökerek eyleme dönüştürmesi de gerekir. Kaplan ve Norton (2001), bunun stratejik haritalar ve dengelenmiş puan tablolarıyla yapılabileceğini söyler ve bu tarz yaklaşımların stratejiyi tutarlı ve anlayışlı bir şekilde tanımlamak için bir çerçeve oluşturduğunu belirtir. Stratejik liderin yapabildiği, geri çekilmek ve örgütün mevcut durumunu, okulun stratejik mimarisini açıklamak ve diğerlerini okulun geleceğinin ve mimarisinin nasıl olacağı konusunda yönlendirmektir. Tichy ve Sharman (1993) buna, yeniden yapılanma (re-architecturing) aşaması der. Bu da örgütü şimdiki durumundan, gelecekteki durumuna taşımak için, gerekli görülen projelerin tanımlanması anlamına gelir. Tichy ve Sharman (1993), bu konumda, stratejik liderlerin üstlenebileceği üç aşamalı süreci ileri sürer; farkına vardırma-uyandırma (awakening), geleceği tasarlama (envisioning), yeniden yapılanma (re-architecturing) (Davies & Davies, 2004).

Eğer gelecekte daha etkili olunmak isteniyorsa, farkına vardırma aşaması, okulda mevcut çalışma tutumunun yetersizliği hakkında bir fikir birliği sağlanmasını içerir. Bu, Davies'in değişimin gerekliliğini anlamak için katılımı ve motivasyonu stratejik görüşmelerle arttırmak olarak tanımlanan sürecini içerebilir. Geleceği tasarlama aşaması yeni işlemin nasıl bir şey olduğunun açık ve anlaşılır bir resmini çizer. Bu, stratejik amacın oluşumu (Hamel & Prahalad, 1994) ve bunu başarmak için gerekli kapasiteyi oluşturmayı içerir. Tanımlama yapıldığında okulun yeni mimarisi ortaya çıkacak ve harekete geçmek için örgütsel temel ortaya çıkmış olacaktır (Davies & Davies, 2004). Stratejik harekete geçmeyle ilgili bazı yeterlilikler söz konusudur. Bu aşamada bir liderin dikkat etmesi gereken altı

yeterlilik vardır. Önceliklerin belirlenmesi, diğerlerinin etkili olabilmesi için uygun koşulların hazırlanması, stratejiyi öğrenme sürecine dönüştürmek, belirsizlik ortamlarında kararlı davranmak, hem uzun dönemli hem de kısa dönemli başarıya odaklı hareket etmek ve inançlarıyla ilgili cesaretli olmak.

Öncelikler belirlemek stratejik liderlerin yapmaları gereken işlerden en önemlilerinden bir tanesidir. Öncelikler belirlemek, işlerin yürütülmesini kolaylaştırır ve hem uzun dönemli hem de kısa dönemli hedefleri aynı anda zihinde belirleyip kararlı olarak hareket etme imkanı sağlar. Tabii ki, öncelikler değişebilir ve bazen koşullar genel kurallarda istisnalar gerektirebilir. Sadece öncelikleri belirlemek yeterli değildir. Bu sadece bir başlangıçtır. Önemli olan bunlara bağlı olan stratejiyi geliştirmektir. Ayrıca, belirlenen stratejiyi etkili olarak uygulayabilmek için bu yola öncülük edecek yeni önceliklerin belirlenmesi de gereklidir (Hughes & Beatty, 2005).

Birçok okul çeşitli müfredat- öğretim planlarda yazılmış stratejilere sahiptir. Bu stratejileri eyleme dönüştürmek oldukça zordur. Liderin, stratejik alanda çalışma yeteneğinin kilit değerlendirmesi, okuldaki işgörelere bu haftaki yada bu dönemdeki çalışmaların stratejik plana uyup uymadığını sormaktır. Eğer öğretmen okulun nereye gittiğini ve önceliklerini açıkça anlatabiliyorsa, strateji eyleme dönüştürülmüş olacaktır. Eğer tersi olursa, strateji ve eylem arasındaki mesafe aynı kalacaktır (Davies & Davies, 2004).

3. Stratejik liderler bireyleri ve örgütü aynı hizaya getirme yeteneğine sahiptirler.

Anlamalı ve paylaşılan bir vizyon oluşturduktan sonra stratejik liderlerin, vizyonun hala geçerli, hala dikkat çekici, yansıtıcı olup olmadığını görmelerini sağlayacak geri iletim halkalarını oluşturmaları gereklidir (Gibson, 1997, Akt: Besler, 2004). Vizyonun sürekli evrim geçiren bir nokta olduğu işgörenlerin zihinlerinde yer etmelidir. Stratejik liderlik süreci de sürekli değişim gösteren vizyon unsurları arasında uyum sağlama, kurumun bütün üyeleri arasında iletişim sürdürme ve üyelerin mevcut vizyona bağlılıklarını devam ettirme noktalarını içeren bir süreçtir (Besler, 2004).

Bu yetenek, gelecekteki örgütsel seviyeye ulaşmak için bireyleri yada okulu bir bütün olarak aynı seviyeye getirmeyi içerir (Gioia, Thomas, 1996; Gratton, 2000; Davies, 2003). Bu yeteneğin temel taşı paylaşılan değerler yoluyla bağlılığı arttırmaktır (Boal & Bryson, 1988). Bu süreçte, liderlerin kendi değerleri ve düşünceleri önemli olarak görülebilir ve liderlik yeteneği bunu diğerleri için gerçeğe dönüştürmeyi gerektirir (Selznick, 1984, Akt: Davies & Davies, 2004). Stratejik liderlik yeteneklerini geliştirmek adına liderin sadece kendisine odaklanması yanlış bir anlayıştır. Güçlü bir stratejik lider olmak demek kendinize olduğu kadar diğerlerine de odaklanmak demektir. Çünkü, gelişen rekabet ortamında sürekliliğin ve başarının sadece bir kişi tarafından elde edilmesi mümkün değildir (Hughes & Beatty, 2005). Bu yüzden, liderlerin kendilerini, taşıdıkları değerleri anlayabilmesi ve nitelikli iletişimi geliştirebilmesi gerekir. Stacey (1992), yön belirlemeyle ilgisi olduğu için stratejinin okuldaki herkes için anlam yaratılmasıyla yakından ilgili olduğuna inanır. Diğerleri için de gerçekçi olan bir vizyon yaratmak, ikna yeteneği

ve hırs gerektirir. Duygu içerir. Boal ve Hooijberg (2001), stratejik liderlerin anlam yaratmaya ve örgüt için amaçlara odaklandığını belirtir. Bu yüzden stratejik liderlik, değişen amaçları ve yetenekleri içeren örgütlerin gelişimini bir bütün olarak incelemeye ilgilendir (Selznick, 1984, Akt: Davies & Davies, 2004).

Cheng (2002), liderliğin, çeşitli tanımlarda tekrarlanan iki özelliğini bulmuştur. Birincisi; liderlik diğerlerinin davranışını etkileme süreciyle ilgilidir. İkincisi; hedef gelişme ve başarıyla ilgilidir. Liderler insanları ve onların hareketlerini etkileyebilme yeteneğine gereksinim duyarlar ve bu hareketleri hedefler koyarak ve anlamlı hale getirerek yönetmeye gereksinim duyarlar (Davies & Davies, 2004).

Etkileme aynı zamanda işbirlikçi öğrenme (collaborative learning) anlamına da gelmektedir, ortak duygu (common sense) yaratmaktır. Bu aşamada, stratejik liderler, kendileri için bir birey olarak neyin önemli olduğu konusunda çok açık olmalıdırlar. Böylece, süreçte oluşacak önyargıların önceden farkına varabilirler. Kendileri etkilemeyi düşündükleri kadar etkilenmeye de açık olmalıdırlar. Harekete geçme basamağında etkileme işgörenlerin stratejiyi anladıklarında emin olmayı ve yaptıklarının buna ne kadar uygun olduğunu anlamayı içerir (Hughes & Beatty, 2005).

Stratejiyi yaymak için okulda derin bir anlayış oluşturmak önemlidir. Davies (2003), ortak anlayışı geliştirmenin dört aşamalı ABCD yaklaşımını şöyle açıklar.

1. Stratejiyi yazılı, sözlü ve yapısal yollarla açıklamak,

2. Paylaşılan deneyimler yoluyla ortak anlayış oluşturmak,
3. Diyalog kurarak gelecekle ilgili zihinsel haritayı oluşturmak,
4. İstenilen sonuçları açıklamak (Davies & Davies, 2005).

Bu süreç, stratejinin uygulanmasına tam katılımı sağlayarak işgörenler arasında güçlü bir anlayış oluşturur.

Stratejik liderler, okuldaki tüm işgörenleri içerip geliştiren sürdürülebilir bir strateji oluşturmaya çok önem verirler (Davies & Davies, 2005). Bütün örgütü ve işgörenleri etkilemek ve ortak bir anlayış çerçevesinde buluşmak için hikayelerden yararlanabilirler.

Örgütsel Hikayeler: Stratejik liderler, örgütün geçmişini, şimdisini ve geleceği bir bütün olarak ele alan vizyonu hikayeler anlatıp diyaloglar geliştirerek ortaya koymaktadırlar (tarihleri hakkında hikayeler, kim oldukları ve olabilecekleri hakkında hikayeler gibi). Hikaye anlatımı, bireylerin bilgilerini açıkça paylaşmasını sağlar ve örgütleri tarih ve gelecekte oluşan yapılar olarak tanıtır ve tarif eden kavramsal birlikteliği oluşturur. Hikaye anlatımının içinde var olarak, stratejik liderler onun geçmişle tutarlılığını ve yasallığını göstererek değişim ve yenilikleri sağlarlar. Geçmişle gelecek, istikrar ve düzensizlik arasındaki dengeyi sağlamak örgütlerin var olup öğrenmesini sağlar. Hikayelerin, özellikle örgütün geçmiş tarihi ile ilgili olanların, anlatılmasıyla stratejik liderler geçmiş olayların mantığını, temelini gösterirler ve gelecek davranışlara yön veren bakış açısını oluştururlar.

Gregory Berry (2001) şöyle der: “hikaye, sayesinde dünyayı anlayabildiğimiz önemli bir yoldur....Bir örgütün hikayelerini anlayarak davranışların arkasında yatan nedenleri kısmen de olsa anlayabiliriz”. Rutin olaylar yerine bu tür hikayeler paydaşların sosyal öğrenme sistemine dahil olabilecekleri yeni bir “ortak hikaye” (collective story) oluşturmalarını sağlar (Boal & Schultz, 2007).

Kurallar, değerler, ritüeller ve sembollerle birlikte hikayeler de örgütün liderliğinin şekillenmesinde önemli rol oynar. Örgütsel kimliğin önemli yönleri sadece hikayesel şekilde dile getirilebilir. Örgüt kurucularının yada liderlerin hırslı vizyonları ya da adanmışlıkları nesilden nesile , gruptan gruba, sadece geçmişi değil şimdiki de anlatan hikayeler yoluyla aktarılmaktadır. Eşsiz kimliği yansıtan ortak inançları, anlamları, bağlılıkları ve değerleri ortaya çıkardıklarından en küçük ve en büyük tüm hikayeler bir araya getirilip çok büyük bir hikayenin parçası olarak yorumlanabilirler (Morrill, 2007).

Ayrıca hikayeler örgütsel öğrenmenin önemli bir parçasıdır ve geçmişi, şimdiki ve geleceği hikaye anlatarak dengelemek stratejik liderler için gerekli olan bir yetenektir. Rutinler ve kurallar sadece bilginin bir kısmını yakalayabilir. Örgütün geçmişini ve tarihsel yolculuğunu yakalayamazlar. Dolaylı bilgiyi yada bilginin duygusal parçalarını yakalayamazlar. Stratejik liderlerin kilit hikayeleri yaratıp anlatması ve tekrar anlatmasıyla örgütün geçmişi, şimdiki ve geleceği bütünleştirilebilir (Boal & Schultz, 2007).

Stratejinin sağlıklı olarak oluşturulması ve herkes tarafından benimsenmesini sağlamada, kısacası değişiklikler yapma konusunda yol açıp örgütü bir adım daha

ileriye götürmede liderin amaca yönelik olarak anlatacağı hikayeler önemli bir rol oynayabilmektedir.

İnsan zekası hikayelerin gerçeğini yakalar, onlarla kaynaşır ve onları her zaman hatırlar. Herhangi bir kişiye veya bir öğretmene konuşmalarından ne hatırladıklarını sorun. Hikayeler oluşmaya başlayacaktır. Dan McAdams (1993) şunu iddia eder “Bir çok alimin savunduğu gibi insan aklının öncelikli ve her zaman hikaye anlatmanın bir aracı olacağı gerçeği yaygın olarak anlaşılacaktır ”.

Bruner (2002) de şöyle der: “Hikayeler yoluyla dünü ve yarını yapılandırırız, yeniden yapılandırırız ve bir anlamda da yeniden keşfederiz.....Hafıza ve hayal gücü birbirimize gerekli olanları ortaya çıkarır ve tüketir” (Morrill, 2007).

Tüm bu yukarıda belirtilenler ışığında diyebiliriz ki stratejik liderler harekete geçmeden önce çeşitli yöntemler kullanarak örgüt işgörenlerini aynı fikir etrafında toplamaya çalışırlar. Örgütü aynı düşünce seviyesine getirmek için onları etkilemeye çalışırlar. Misyonu ve vizyonu etkili bir şekilde ortaya koyarak ulaşmayı hedefledikleri noktayı gösterirler. Aynı zamanda efsaneleşmiş örgüt hikayelerini de kullanılırlar. Daha önce yaşanmış bir başarı hikayesi herkesin yeni fikirleri kabullenmesi aşamasında etkili olacaktır. Çünkü bu hikayeler birer örnek oluşturur. Ancak örgütün tümü fikren bir hizaya geldiği zaman eyleme geçilip başarı elde edilebilir. Tabi her zaman değişime karşı olanlar da olacaktır.

4. Stratejik liderler etkili müdahale noktalarını belirleme yeteneğine sahip olmalıdırlar.

Stratejik liderler, örgütteki stratejik değişim için doğru zamana karar verebilmelidirler. Burgelman ve Grove (1996), bunu stratejik alçalıp yükselme noktası (inflection) olarak adlandırır. Burgelman ve Grovel (1996) stratejik sıçrama noktalarının (strategic inflection points) önemli olduğunu söyler. Bu sıçramalar, önemli endüstriyel alanda, teknoloji ve stratejilerde (stratejik liderlere yeni bir vizyon geliştirme, stratejiler yaratma, örgütlerini yeni yollara götürme) yeni değişikliklere fırsat verir. Bu, tepedeki liderlerin stratejik farkındalığa sahip olmasını gerektirir. Aynı zamanda, alıcı kapasite, değişim kapasitesi ve stratejik sıçrama noktasını fark etmek, taşıdığı potansiyeli yakalamak ve örgütün bu fırsattan nasıl yararlanacağını anlamak ve kritik zamanda doğru hareketi seçmek için gerekli yönetsel bilgeliği de gerektirir (Boal & Hooijberg, 2000).

Yeni vizyonlar oluşturulup yeni stratejiler yaratılması gerektiğinde ve yeni yollara gidilmesi gerektiğinde bunlar örgütün gelişimindeki kritik noktalardır. Bunlara stratejik müdahale ya da stratejik fırsat noktaları da denir. Kilit nokta, sadece stratejik olarak ne yapacağını bilmek değil, aynı zamanda tam olarak ne zaman müdahale edeceğini ve yön değiştireceğini bilmektir. Bu yüzden, stratejik liderler sadece stratejik olarak ne değiştireceklerini değil aynı zamanda stratejik olarak ne zaman değiştireceklerini de belirleme yeteneğine sahiptirler.

Stratejik Zamanlama ve Stratejik Terk Etme: Liderin, ne zaman stratejik değişime başlayacağı, yapacağı doğru stratejik değişimi bulmak kadar kritik bir noktadır. Zamanlama konusu rasyonel analizler kadar liderin hislerine de dayanabilir. Örgütteki bireyler değişime hazır olduklarında, örgüt değişime gereksinim duyduğunda, dış güçler değişime zorladığında her biri bir diğere karşı dengelenmelidir. Liderin yeteneği, stratejik kararı, yeni bir aşamaya ne zaman geçeceğini bilmesinde yatar (Davies, 2004).

Stratejik liderler için değişimi ne zaman yapacaklarını belirlemek neyi değiştireceklerini belirlemek kadar önemlidir. Bu zamanlamanın kritik bir noktasıdır. “Chronos” zamanı ile “kairos” zamanı arasında yararlı bir farklılık vardır (Bartunek & Necochea, 2000). Birincisi, saatin normal bir tıklaması ve zamanın bir parçasıdır, diğeri ise kritik eylem ve kararların gerçekleştiği yoğun anları gösterir. Stratejik liderlerin başarılı sıçramalar (intervention) yapıp yapamayacağı da önemli bir noktadır. Davies, Davies ve Ellison (2005) araştırması stratejik liderlerin, stratejik zamanlamayı önemsediklerini göstermektedir. Eğer lider destek almadan çok hızlı hareket ederse değişim bata çıka ilerleyebilir. Hem dışsal hem içsel koşulların, başarılı değişimi sağlayacağına karar vermek, önemli bir yetenektir.

Stratejik zamanlama kadar önemli olan bir kavram da stratejik terk etmedir. Bu, yeni eylemlere yönelmek için bazı eylemlerden vazgeçme, onları terk etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Stratejik liderlikte kilit yetenek sadece ne zaman değişimin yapılacağını bilmek değil, aynı zamanda yeni bir yöne doğru ilerlemede kapasiteyi tam olarak kullanabilme için boşluklar açabilmektir (Davies & Davies, 2005).

Stratejik liderler kendilerini başarıya götürecektir olan yolda esnek olmalıdırlar. Gerektiğinde, istedikleri sonuca ulaşamayacaklarını hissettiklerinde ani müdahalelerde bulunabilmeli, atik davranabilmelidirler.

5. Stratejik liderler stratejik kabiliyetler geliştirme yeteneğine sahiptirler.

Batı ekonomisindeki çoğu ülke hükümetlerinin işgörenlerinin odak noktası eğitim standartlarını, öğrenci performansını yıllık testlerle ölçmektir. Bu yaklaşımın tehlikesi kısa dönemli hedeflerle ilgili çalışmalara odaklanılmasıdır.

Eğer bir okul geliştirecekse ve uzun bir dönem başarılı olarak var olmayı amaçlıyorsa stratejik kabiliyetler geliştirmelidir. İşbirlikçi öğrenme, gelecek için değer yaratma, farklılık sağlama, bilgi birikimi gibi konulardan hareketle temel kabiliyetleri tanımlanmaktadır (Besler,2004). Örneğin, müfredattaki son değişiklikleri dağıtma yerine, eğitim- öğretimi temelini anlayabilmek; suçlama yerine problem çözme kültürünü geliştirme, öğrenmeyi değerlendirme yerine öğrenmek için değerlendirme.

Problem çözmedeki yaratıcılık ve takım çalışması da okula kalıcı stratejik kabiliyetler kazandıran kaynaklar olarak düşünülür. Bu kabiliyetler, okulun, yenilerini aramaktansa var olan yeteneklerini ve kaynaklarını yeniden yapılandırarak yeni zorluklarla başarılı bir şekilde başa çıkmasını sağlar. Stratejik liderlerin sorduğu soru, 'Hangi stratejik kabiliyetleri sürdürmek zorundayım ve hangi stratejik kabiliyetleri gelecek için geliştirmeliyim?' 'Mevcut durumdaki zorluklarla nasıl başa çıkacağım?'dır. Stratejik kabiliyetlere odaklanarak, liderler, uzun dönemde başarılı

olurlar ve varlıklarını sürdürebilecek şekilde kendilerini ve örgütlerini konumlandırırlar.

Örgütlerin, kendi yetenek ve kapasitelerinden çok uzak olan stratejiler belirlemesi doğal olarak çok risklidir. Örgütlerin kaynak, yetenek ve kapasitelerinin ayrıntılı bir analizi, bir anlamda rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynakların daha iyi anlaşılması demektir. Böyle bir bakış açısı, dış çevre fırsatlarıyla iç çevre güçleri arasındaki uyumun daha iyi olmasına yol açacaktır. Örgüt güçlü olduğu alanları önceden bildiğinde, böyle güçleri daha iyi hale getirme yollarını tanımlamada dış çevreyi araştırmaya başlayacaktır (Davies & Davies, 2005).

Kişisel Özellikler

Stratejik liderlerin, örgütsel yeteneklerinin yanı sıra sahip olmaları gereken kişisel özellikler aşağıda ele alınmaktadır.

1. Stratejik liderler mevcut durumdan rahatsızdırlar ve doyumsuzdurlar.

Bu doyumsuzluk Senge (1990)'nin 'yaratıcı gerilim' (creative tension) dediği şeydir. Bu terim de bir kişinin nerede olmayı umduğunu, vizyonunu açıkça görmesinden ve kendi gerçekliği ile ilgili doğrulukla yüzleşmesinden ortaya çıkmıştır. Stratejik liderler, değişimin hırslı savunucuları olarak hareket ederken, bir örgütün yapmak istediği 'stratejik sıçramayı' (strategic leap) görebilirler. Stratejik liderler, bir örgüt kültürünün kendileri kadar 'ileriye düşünen' (forward-thinking) olmadığı gerçeği ile yaşayabilirler. Bu, ilerleme ve değişim ile ilgili huzursuzluk duymaya devam ederken, örgütte yeterince hızlı değişim yapamama karmaşasıyla

yaşama yeteneğidir. Bu durumdaki liderler, fikirlerle savaşırlar, daha iyi fikirler ve süreçler ararlar. Mevcut durumla sürekli çekişme içindedirler ve gelecekte daha iyi olmak isterler. Mevcut ayarlamalardan tatmin olmamanın ve değişimi istedikleri kadar hızlı yapamamanın verdiği belirsizlikle baş etmek zorundadırlar (Davies & Davies, 2004).

NCLS araştırmasındaki bir lider şöyle der: “Problemin bir parçası bazı insanların gözünde zaten başarılı olarak görünmektir. O zaman, neden değişim kazandırıcı bir formüldür? Sistemdekiler bazı olayların gidişinden memnundu, var olan strateji onları tatmin ediyordu çünkü çalışıyor olarak görünüyordular. Fakat ben daha farklı ve daha iyi şeyler yapabileceğimizi biliyordum”.

Liderler, örgütteki değişim ajanları olduklarından genelde şu tarz sorular sorarlar; Gelecek için farklı neye ihtiyacımız var? Öğretebileceğimiz neler var? Öğrenciler, ebeveynler ve eğitim sistemi üçgenindeki hangi ilişkilere başarılı olundu, hangilerinde başarısız olundu, neden? Daha iyisini elde etmek için ne yapabiliriz? Mevcut olan işletim ve anlayış modellerini yakalamak için hangi çalışmaları yapmalıyız (Davies & Davies, 2005)?

Bütün verilen bilgilerden de anlaşıldığı gibi stratejik liderler en iyiyi ve en yeniyi yakalamak için her daim çalışma içindedirler. Hep bir adım önde olmak isterler. Başarıyı ve kalıcılığı getiren budur. Günümüz okul liderleri de bu anlayışı benimsemelidirler. Belli bir oranda başarıyı ve istikrarı yakaladıklarında tamam biz hedefe ulaştık bu kadarı bize yeter demek yerine bir kademe daha yükselmeyi hedeflemelidirler.

2. Stratejik liderler özümseyici (absorptive) kapasiteye sahiptirler.

Özümseyici kapasite öğrenme yeteneğini belirtir. Yeni bilgiyi fark etme, alma ve yeni durumlara uyarlamayı içerir. Bazen bu süreç sadece var olan davranışsal duruma uyarlama yapmayı gerektirir. Bilgi ve öğrenme örgüt içinde dağıtılmış olduğundan özümseyici kapasite hem bireysel hem örgütsel seviyede oluşur. Stratejik liderlikte, bu pozisyondaki liderler değişme yeteneğinde ve örgüt içinde var olan sistemleri güçlendirmede eşsiz bir yeteneğe sahip olduklarından özümseyici kapasite oldukça önemlidir. Ghoshol ve Barlett (1994), içerisinde öğrenmenin gerçekleşebileceği bir örgütün oluşturulmasının, yönetimin kilit noktası olduğunu belirtir (Boal & Hooijberg, 2000).

Bir örgütü yönetmek öğrenmeyi gerektirir. Değişimler yoluyla, uzun soluklu olabilmeyi sağlamak tüm örgütü etkileyen bir öğrenme mekanizmasını gerektirir. Strateji oluşturma ve uygulama süreçleri bu öğrenme mekanizması için temel oluşturur ve stratejik lider de bu mekanizmayı yürütür (Morrill, 2007).

Cohen ve Levinthal (1990), özümseyici kapasiteyi, yeni fikirler kapma ve özümseme, ondan bir şeyler öğrenme ve en önemlisi onu yeni sonuçlara uyarlama olarak tanımlarlar. Hambrick (1998), stratejik liderliğin, belirsizlikle çevrelenmiş, karmaşıklık ve bilgi yüklemesinin fazla olduğu çevrelerde ortaya çıktığını belirtir. Bu yüzen stratejik liderlerin yeni bilgiyi fark etmesi, analiz edip yeni çıktılara uyarlaması önemlidir; liderlerin öğrenme yeteneğine gereksinimleri vardır. Boal ve Hooijberg (2001) de bunu 'alıcı kapasite' olarak adlandırır ve liderlerin örgüt içerisinde var olan hareket modellerini geliştirme ve değişim için eşsiz yetenekleri olduğunu savunurlar. Bu nedenle, stratejik liderler öğrenmenin olabileceği bir

örgütsel içerik oluşturmalarıdır. Argyris ve Schön'ün (1978) 'çifte halka' (double-loop) öğrenmesini kullanmayı gerektirebilir. Önemli olan stratejik liderlerin önemsiz şeyleri filtreden geçirebilmesi, örgütü ve kendisi için iyi olanı algılayabilmesidir (Davies, Davies, 2004).

Özümseyici kapasiteyle ilgili yapılan açıklamalar aynı zamanda bu liderlerin bir önceki maddede açıklanan doyumsuz olma özelliğiyle de ilişkilidir. Her zaman güncel ve önde olmayı hedeflenen lider ortaya çıkan her yeni bilgiyi öğrenme ve bunu örgütüne uyarlama gereği duyar. Böylece kendisini ve örgütünü değişen koşullara adapte eder.

3. Stratejik liderler uyarlanıcı (adaptive) kapasiteye sahiptir.

Black ve Boal (1996) ve Hambrick (1989) 'uyarlanıcı kapasiteyi' değişme yeteneği olarak tanımlar. Sanders (1998) bu görüşü, değişme ve hükmetme karışıklığının (mastering chaos), karmaşıklık ve değişme, yeni düşünme ve görme yolları gerektirmesinden yola çıkarak, stratejik liderler, öğrenme yeteneğine sahip olmalıydır diyerek açıklar. Whittington (2001), liderler sürekli bir amaç duygusu ve devamlı bir motivasyon duygusuna gereksinim duyarlar der. Bu Hitt ve diğerlerinin (1998) 'stratejik esneklik' (strategic flexibility) tanımında görülebilir (Davies & Davies, 2004).

Örgütün başarısının değişen koşullara karşı hızlı tepki vermeyi sağlayan bir esnekliğe sahip olma derecesine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. (Hitt, Keats, DeMarie, 1998). Örgüt, bu esnekliğinin gücünü ve kaynağını en üst yöneticiden alır. Bir örgütün değişim yeteneği, liderin kavramsal ve davranışsal karışıklığa ve

esnekliğe sahip olmasını gerektirir (Boal & Whitehead,1992; Hooijberg & Zaccarro, 1996a; Akt. Boal & Hooijberg, 2000).

Yeniliklerin ve başarının esnek stratejik cevaba bağlı olduğu sürekli öğrenme çağında, bu özellikle önemlidir ve acil strateji yada stratejik amaç yaklaşımını tercih edebilir. Davies'in (2004) 'stratejik fırsatçılık' (strategic oppurtunism) kavramıyla ilişkilendirildiğinde, liderler kendilerini fırsatlardan yararlanacak şekilde konuşlandırırılar. Eğer değişime açık olup onu kabullenecek akıl yapısına bağlı olan bilişsel esnekliğe sahipse, liderler örgüt için yeni stratejik yönleri alıp yönlendirebilirler (Davies & Davies, 2004).

4. Stratejik liderler liderlik bilgeliğine sahiptirler.

Bilgelik, kısaca, doğru hareketi doğru zamanda yapma olarak tanımlanabilir. Yönetmel bilgelik (managerial wisdom), anlayış özelliklerini ve kairos zamanını kombine eder (Bartunek & Necochea, 2000). Anlayış, yönetmel aklın kalbidir (Molan & Kriger, 1998). Çevredeki değişiklikleri ve bireyleri anlama yeteneği gerektirir. Diğerlerini anlama konusunda genelde "sosyal zeka" veya "bireyler arası zeka" kavramları kullanılır. Sosyal farkındalık ve sosyal yetenekler sosyal zekanın altında yatan önemli iki elemandır. Kairos zamanı (Bartunek & Necochea, 2000) kritik zamanda doğru hareketi yapabilmeyi belirtir (Boal & Hooijberg, 2000).

2002 Uluslararası Düşünme Yeteneği Konferansında (International Thinking Skills Conference), Robert Sternberg liderlerin niçin bilgeliğe sahip olması gerektiği ile ilgili maddeleri şöyle sıralar.

- Yeni fikirler bulmak için yaratıcılık kabiliyetine gerek duyarsınız.
- Fikirlerin doğru olup olmadığına karar vermek için deneysel yeteneklere gerek duyarsınız.
- Fikirlerinizi işlevsel kılmak ve diğerlerini sizin fikirlerinizin değeri hakkında ikna etmek için pratik yeteneklere gerek duyarsınız.

Bilgelige, fikirlerinizin kendiniz, diğerlerinin ve kuruluşun üzerindeki etkilerini dengelemek için gereksinim duyarsınız. Daha derinlemesine bilgeliği; başarılı akıl, çıkarları dengeleme, zaman çerçevelerini (timeframes) dengeleme, değerlerin dikkatli verilmesi, çevreye olan tepkileri dengeleme, ortak menfaat için bilginin uygulanması olarak belirlemiştir (Davies & Davies, 2005).

Daha sonraları, başarılı akıl için, pratik, analitik ve duygusal zekanın birleştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu, liderlere, etkililik ve bilgelikle stratejik seçimleri yapmak için kendi kişisel yetenek ve becerilerini geliştirici, anlayışlı, meydan okuyucu koşullar sunar.

Bu bahsedilen özelliklerin yanı sıra, liderlerin örneğin, kendi değerlerini taşımaları, esinlenme ve harekete geçirme yeteneğine sahip olmaları, sosyal zekaya sahip olmaları, hırslı olmaları da gerekir. Bütün bu özellikler liderin öğrenmesini ve değişim yeteneğini etkiler. Boal ve Hooijberg (2001) çoğu liderlik araştırmaları, liderlerin empati, motivasyon ve iletişim gibi kişiler arası yeteneklere sahip olması gerektiğini söyler. Karar verme süreci, çözümleri uygulama ve örgütsel gelişme duygudan uzak olmadığı için sosyal zeka bir stratejik lider için önemlidir (Davies & Davies, 2004).

STRATEJİK LİDERLİK SÜREÇLERİ

Stratejik liderler pek çok görevlerde bulunurlar ve buna göre de rollere bürünürler; stratejik karar verme, gelecek vizyonunu yaratıp dillendirmek, kilit yeterlilikleri ve yetenekleri geliştirmek, gelecek neslin liderini seçip yetiştirmek, etkili bir örgüt kültürü sağlamak, ahlaki değer sistemlerini örgüt kültürü içerisine yerleştirme gibi (Boal & Hooijberg, 2000). Stratejik liderler, örgütün geçmişinden bir şeyler öğrenip bunu günümüze uyarlayıp geleceği yaratmasından oluşan örgütün öğrenme kapasitesinin merkezinde rol alırlar (Boal & Schultz, 2007).

Tüm bunları yerine getirirken bir stratejik liderin öncelikli olarak dikkat etmesi ve eylemleri gerçekleştirirken göz önünde bulundurması gereken noktalar vardır. Bu noktalar şöyle özetlenebilir.

İşbirliği: Karşılıklı liderlik ve karar verme için, örgütün içeriğinin ve misyonunun anlamını yorumlayabilmek için, gruplar ve bireyler arasında bir diyalogun ve etkileşimin olması gerektirir. Çoğu stratejik anlayış ve fırsatlar işbirliği ile yakalanır.

Yönetme: Stratejik liderlik süreci, eğitim örgütündeki karmaşıklıkların ve kırılmaların üstesinden gelebilecek iyi bir yönetim mekanizması gerektirir. Bir strateji konseyi ya da buna eşdeğer bir grup örgütün geleceğiyle ilgili uygun ajandayı oluşturmak için görevlendirilmelidir.

Yasallaştırma: Stratejik yönetim mekanizması sadece etkili olması yeterli değildir aynı zamanda okulla ilgili karar verme sürecinde örgütün kurallarını da tatmin edebilmelidir. Bu durumda, yönetim kurulunun ve başkanın, stratejik yönetim, stratejik liderlik ve stratejik idare konusunda hem etkililiği hem de yasallığı sağlayacak bir mekanizma oluşturması gerekmektedir.

Tasarım: Strateji süreci ve mekanizmaları, etkililiği sağlamak için çok dikkatlice tasarlanmalı ve organize edilmelidir. Bu alanda kilit noktada olan kişilerin uygun seviyede ilgili, bilgili ve yetenekli olması gerekir ve diğer işgörenler ve başkan da stratejiyle ilgili görevlere kendini adanmış olmalıdır.

Sistemik Yöntem: Bir öğreti ve süreç olarak, stratejik liderlik sistemiktir ve örgütün programlarının ve eylemlerinin birbirine bağlılığını da gösterir. Sonuç olarak, stratejik liderliğin bütünleştirici olmasını sağlar.

Gizli Süreç: Stratejik liderlik süreci katılımcılar arasında saygı ve güven yaratacak ve hem liderler hem de izleyenler arasında yetkilendirmeyi ve güveni sağlayacak ilişkiler geliştirir. Stratejik liderin eylemleri, girişimlerde ve örgüt içindeki sorumluluk sisteminde gizli, gömülmüş durumdadır (Morrill, 2007).

Stratejik sürecin başarıya ulaşmasını sağlamak için yerine getirilmesi gereken bazı etkinlikler vardır ve herhangi birini ihmal edilmesi durumunda stratejinin başarıya ulaşması güçleşecektir. Stratejik liderliğin boyutları olarak nitelenebilecek bu etkinlikler stratejik süreç içerisinde şekil'de görülen üç ana başlık altında toplanabilir (Özdemir, 1998).

Şekil 3. Stratejik Liderlik Süreçleri



Kaynak : Halis, Şencay & Demirel, 2006.

Stratejik Yön Belirleme

Stratejik liderin ilk işi stratejiyi belirlemektir. Strateji değişen çevre koşullarına göre örgütün vizyonunun yeniden oluşturulmasına katkıda bulunmak zorundadır. Planlama, şu anki eylemleri detaylandırmayla ilgiliyken strateji gelecekte nerede olmak istendiğiyle alakalıdır. Mevcut kazancı korumak için yönetmekle, gelişim için yönetmek iki farklı, ayrı kavramlardır. Etkili bir liderin bu farklılığı bilmesi ve her ikisini de yapabilmesi gerekir.

Değişim sürecinin sağlıklı olarak yürüyebilmesi ve amacına ulaşmasının ön şartlarından biri sağlam bir plana dayanmasıdır. Sağlam bir plan hazırlayabilmek için örgütü çok iyi tanımak, içinde bulunduğu durumu, güçlü ve zayıf yönlerini, çevreden kaynaklanan fırsat ve tehlikeleri çok iyi analiz etmek gerekir. Bu analizler sonucu elde edilen bilgiler örgütü yarınlar taşıyacak stratejilerin şekillenmesinde kullanılırlar. Stratejik olarak en tepede olan liderler örgütlerinin içinde bulunduğu çevreyi iyi bilmelidirler (Osborn, Hunt & Jauch, 1980; Akt. Boal & Hooijberg, 2001). Örneğin, üniversite başkanları sadece fakülte araştırmalarını sağlamaya ve

yeni konular öğretmeye değil, internet yada kablosuz erişim teknolojisinin üniversiteler arasındaki rekabeti, pedagojiyi, öğrenci talebini ve örgütsel etkililiği nasıl etkilediğini bilmeye de gereksinim duyarlar. Stratejik liderler buna ek olarak sosyo politik, ekonomik ve teknolojik etmenlerdeki değişimlerin etkisini de anlamaya gereksinim duyarlar. Liderler kendilerinin ve örgütlerinin nasıl bir sistem içinde olduğunu iyice anarlarsa yeni bilgiler öğrenmek ve örgütlerini daha iyiye taşımak için daha iyi fırsatlar yakalayacaklardır (Boal & Hooijberg, 2001). Üniversiteler ve kolejler, çeşitli değişikliklerin yaşandığı ortamda kendilerini başarıya taşıyacak olan belirli stratejik liderlik özelliklerini taşıyan yöneticilere gereksinim duyarlar (Neumann & Neumann, 1999).

Freedman (2003) yararlı bir tanım sunar. “strateji, örgütün doğasını ve yönünü belirleyen seçimler çerçevesidir”. Stratejik yön sadece şu ana bakmak değil okulun gelecekte nasıl görünmesini istediğimizin bir resmini oluşturmak ve bu pozisyona nasıl ulaşılabileceğinin bir haritasını oluşturmaktır (Davies & Davies, 2005).

Verilen kararın başarıyla uygulanabilmesini sağlayabilmek için örgütte bir takım düzenlemelere gidilmesi gerekecektir. Bu aşamada stratejik lidere iki önemli görev düşmektedir. Birincisi örgüt içindeki düzenlemeleri gerçekleştirebilmek için yeniliklere açık bir yapıya sahip olmak, ikincisi örgüt içindeki tüm olaylara vakıf olmaktır.

a) Yeniliklere açık ve esnek olmak: Stratejiyi oluşturmak ve uygulamak yöneticinin görevidir. Ancak yeni fikirler üretmek, fırsatları fark etmek ve değişen şartlara zamanında ayak uydurmak yöneticinin tek başına gerçekleştirebileceği bir

işten çok, takım çalışmasını ve örgütün tüm işgörenlerinin katkısını gerektiren bir süreçtir (Thomson & Strikland, 1995; Akt. Halis, Şencay & Demirel, 2006).

Yaratıcı ve yeni fikirler üreten işgörenler örgütün her seviyesinde bulunabilir. Yöneticilere düşen görev işgörenleri teşvik ederek bu fikirlerin aydınlığa kavuşmasına yardım etmek ve örgütü hedeflerine ulaştıracak biçimde kullanabilmektir (Flannery & Hofrichter, 1996; Akt. Özdemir,1998).

Stratejik liderliğin özünde değişimin sağlıklı ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi vardır. Bu da ancak geleceğe dönük gerçekçi bir vizyon geliştirebilen yöneticiler sayesinde mümkün olur. Stratejik liderlik, hem süreç odaklı olan hem de destekleyici olan bir seri kararlar ve eylemler bütünüdür ki bu sayede örgütün geçmişi şimdisi ve geleceği arasında köprü oluşturur. Bunu da örgüt, bilinen ve bilinmeyen gerçekler ve olasılıklarla başa çıkmaya çalışırken birlikteliği ve sürekliliği sağlamak için temel değerleri ve kimliği tekrar onaylayarak yapar. Stratejik liderlik gerçekteki fırsatları ve tehditleri karşılayabilmek için gelişir, odaklanır ve yapısal, insani, sosyal kaynak ve kabiliyetlerini kullanır. Son olarak, stratejik liderlik çevresel dalgalanma ve belirsizliğe anlam verir, örgütün değişmesini ve yenilenmesini sağlayan bir yol haritası ve vizyon sağlar (Boal, 2004; Akt: Boal & Hooijberg, 2000).

Stratejik liderlerin sadece vizyonu değil, aynı zamanda örgütlerin uzun ömürlü olmalarında stratejileri de açık ve net bir biçimde belirlemeleri gerekmektedir. Çok genel bir şekilde ifade edilmiş strateji, stratejisizliğe benzer (Bhide, 1996, Akt: Besler, 2004). Belirgin bir yönün olmaması durumunda, birimler

kaçınılmaz olarak birbirinin tersi amaçlar peşinde koşmakta, kısa vadeli yararlar dışında hiçbir şey dikkate alınmadan bir takım değişikliklere gidilmekte ve ürün ve pazar geliştirme çabalarında hiçbir zaman tutarlılık gözetilmemektedir (Besler, 2004).

Örgütün uzun dönemli gelişiminin sağlanıp korunması için vizyon önemli bir parçadır. Vizyon oluşturulmuş olması demek aynı zamanda örgütün yönünün belirlendiğini gösterir. Hayatın her aşamasında olduğu gibi çalışma hayatında da koşullar incelenmeli ve hedefler önceden belirlenmelidir. Böylece hedef doğrultusunda bir eylem planı oluşturulabilir. Bir örgüt içerisinde açık bir vizyon yaratma konusunda en deneyimli kişi liderdir ama liderin işgörenler tarafından desteklenmesi gerekir. Tüm örgütün beraber vizyon oluşumuna katılmalarını sağlayabilirler. Örgüt için bir vizyon yaratmak başlı başına bir iştir, bütün üyelerin katılımını gerektirir.

b) Örgüt içindeki tüm olaylara hakim olmak: Yönetici konumundaki kişiler örgütteki tüm olaylara hakim olmalı, olan biten her şeyi tüm ayrıntılarıyla bilmeli ve mevcut stratejinin sağlıklı olarak işleyip işlemediğinden haberdar olmalıdır. Bunu resmi ve resmi olmayan haber alma kaynakları sayesinde başarabilirler. Bu amaçla genelde daha alt seviyedeki yöneticilerle görüşülebilir, uygulama sonuçlarına ait raporlardan yararlanılabilir, müşterilerin yorumları alınıp rakip örgütlerin davranışları gözlemlenebilir, işgörenlerin görüşleri alınabilir ve durum gözlemlenebilir. Bu yolların hepsi yöneticiye gerçek durum hakkında bir takım bilgiler verebilir, ancak verilen bilgilerde eksik bir şeyler olması, olumsuz gelişmelerin yansıtılmama

veya gerçekten daha hafif gibi gösterilmesi olasılığı vardır. Bu durum verilen kararların sağlıklı olmasını engelleyebilir.

Liderler bu durumdan kaçınmak tatsız sürprizlerle karşılaşmamak için örgütteki tüm olaylara vakıf olmalıdır. Bunu gerçekleştirmenin en sağlıklı yolu ise iş ortamına yapılan habersiz ziyaretlerdir. Yönetici odasında oturup kalmamalı çalışma ortamının içine girerek işgörenlerle sohbet etmeli onların fikirlerini almalı ve sorular sormalıdır. Bunu gerçekleştirdiği oranda olaylara yakınlığı artar. Bu sayede işgörenler ve yöneticiler arasında sıcak ilişkiler gelişebilir. Yöneticilerin doğru işler yapan işgörenleri yerinde takdir etmesi, onlara isimleriyle hitap etmesi, genelleme yapmaktan kaçınarak herkesle ayrı ayrı ilgilenmesi işgörenlerin güvenini, örgüte olan bağımlılığını dolayısıyla verimi artırır (Tjosvold & Tjosvold, 1995; Akt. Halis, Şencay & Demirel, 2006).

Stratejinin Başarıyla Uygulanmasını Sağlama

Çoğu örgütler plan hazırlarlar fakat bunu eyleme dönüştüremezler. NCLS araştırması iyi liderlerin aynı zamanda iyi iş bitirici olduklarını göstermektedir. Mintzberg (1995),’in değişiyle, onlar sadece önlerini görme değil daha net görme (see it through) yeteneğine sahiptirler.

Liderlerin sadece okul için bir amaç oluşturup yol belirleyen kimseler olarak değil aynı zamanda bunu hayata geçirebilen kişiler olarak görülmesi kritik bir noktadır. Eğer bir yada iki noktayı iyi uygulayabilerseniz ve işgörenler bunun yararını görürse muhtemelen daha büyük bir değişiklik yapmak istediğinizde de sizin

yanınızda olacaklardır. Çünkü bundan daha da iyi bir sonuç elde edeceklerinin farkındadırlar (Davies & Davies, 2005).

Yöneticinin örgütün dış koşullarını olduğu kadar iç koşullarını da iyi bilmesi ve yeniliklere açık bir tutum benimsemesi stratejinin oluşturulması sürecinde önemli bir role sahiptir. Oluşturulan bu stratejinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için de stratejik lidere düşen son derece önemli görevler vardır. Bu görevler şu başlıklar altında toplanabilir:

a) Uygun örgüt yapısı oluşturmak: Stratejinin başarıyla uygulanmasını sağlamakta lidere düşen en önemli görevlerden biri uygun örgüt yapısını oluşturmaktır. Strateji paralelinde bir örgüt oluşturmada amaç eski yapının yıkılması, arzulanmış değişimin uygulanması ve örgütte yeni politika ve düşünce tarzlarıyla birlikte yeni bir yapı kazandırılmasıdır (Jauch & Glueck, 1988; Akt. Halis, Şencay & Demirel, 2006).

Stratejik liderler, okuldaki tüm çalışanları içerip geliştiren sürdürülebilir bir strateji oluşturmaya çok önem verirler. Geleneksel yönetim yaklaşımları strateji için çalışanları aynı hizaya getirir fakat örgütü, bireyleri ve stratejiyi beraber hizaya getiren güçlü bir örgütü düşünmek daha iyi olabilir (Davies & Davies, 2005).

Etkili liderler stratejik amaç, strateji ve vizyonlarını başarılı bir şekilde uygulayabilmek için çok iyi bir örgüt oluşturmaya önem vermelidirler. Aksi halde bir çok sorunla karşılaşabilirler. Her başarılı lider misyon ve stratejinin uygulanmasını

kolaylaştıracak örgütsel yapı, faaliyet takımları, çalışma sistemleri geliştirmek, etkin örgütsel süreçler oluşturmak zorundadır (Özdemir, 1998).

b) Kaynak dağılımını gerçekleştirmek: Karmaşık ve değişen doğal çevre, örgütleri yeni kaynaklar sağlamaya ve sahip oldukları kaynakları geliştirmeye zorlamaktadır. Örgütlerin rekabet üstünlüğü elde etmelerinde kaynakların rolü tahmin edilemeyecek kadar büyüktür. Örgütler, farklı stratejileri geliştirmeye olanak veren farklı kaynak türlerine sahiptirler (Besler, 2004).

Üst düzey yöneticiler stratejik liderler olarak örgütlerinin ellerinde bulunan kaynakları geliştirmek, güçlendirmek ve işletme yararına sonuna kadar kullanmakla yükümlüdürler. Burada sözü edilen somut kaynaklar olarak nitelenebilecek kaynaklardır ve işletme kaynakları denince akla ilk bunlar gelir. Oysa en az onlar kadar önemli olan soyut kaynaklar da unutulmamalıdır. Soyut kaynaklardan kastedilen işgörenlerin birikimleri, tecrübeler, beceri ve bilgileridir. Bu kaynaklar en etkin kaynaklar olarak nitelenmektedir ve rakipler tarafından fark edilmesi ve taklit edilmesi diğer kaynaklardan daha zordur. Etkili stratejik liderler bu tür kaynakların örgütün değişik birimleri arasında ortak olarak kullanılmasını sağlamalıdır. Ancak işgörenler uygun bilgi ve becerilere sahip değilse bu tür soyut kaynaklardan söz etmek mümkün değildir (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1995, Akt: Özdemir, 1998).

Kaynak dağılımını gerçekleştirmek, kaynak tahsisi yapılan faaliyet planları ve programları doğrultusunda eldeki fiziksel, beşeri, finanssal, örgütsel ve teknolojik kaynakların nerelere, nasıl, ne miktarda ve ne zaman yapılacağına ilişkin kararların alınmasıdır (Eren, 1997).

c) **Örgüt kültürü oluşturmak:** Liderler, örgüt kültürünün oluşması ve devam etmesinin en temel kaynağıdır. Bu kaynağın örgüt stratejisini destekleyecek yönde kullanılması ve örgüt içinde yeni stratejiyi destekleyen bir kültür yaratılması stratejinin başarı açısından son derece önemli bir noktadır (Sullivan & Harper, 1997, Akt: Halis, Şencay & Demirel, 2006).

Örgüt kültürü, örgütteki bireylerce beraber oluşturulan bir takım sembolleri ve değerleri simgeler. Kültür, örgütün oluşumundan itibaren oluşur, lider ve üyeleri tarafından geliştirilir ve bir yaşam şekli haline getirilir. Yeterliliklerin geliştiği, strateji ve politikaların oluştuğu, uygulandığı ve örgütsel amaçlara ulaşıldığı bir içeriği sağlar. Örgütün gelişimini ve başarısını sağlamak için anlaşılabilir, uyarlanabilir bir kültür yaratmak gereklidir.

Kampus toplulukları, örgüte uyum sağlamak için herkesin bilmesi ve yapması gereken değerler, inançlar, gelenekler, ritüeller, hikayelerle yaşar. Örgütsel kültürün gücü liderin etkililiği üzerinde önemli bir güce sahiptir. Stratejinin uygulanması, kültür dahilinde işlerin yapılması için geleneklerin, gidişin, harekete geçiş noktalarının bilinmesine bağlıdır. Stratejik liderlik, her zaman, örgütün kendisini algılayışı ve işleri yapma yoluyla ilgili konulara stratejiyi tam olarak oturtabilmek için bu yaşayan gerçeklerin anlamını bulmanın yollarını arar. Böylece, bu liderliğin kültürel görevine sistemli ve odaklanmış bir yaklaşım sunar.

Ritüeller ve gelenekler fakülteyi, işgörenleri ve öğrencileri, topluluğun mirası ve amacıyla, kimlikle ilgili derin ve güçlendirici resmi tanımlarla, planlama evraklarındaki vizyonla birbirine bağlar. Stratejik liderlik, amaçlarını topluluğun bir

biri içine geçmiş kültürel boyutlarına ilişkilendirmek için bu kaynakları kullanır (Morrill, 2007).

Özellikle genç örgütlerde kültürü yerleştirmek ve devam ettirmek genel olarak liderin elindedir ve doğal olarak işgörenlerin dikkatleri liderin davranışları üzerinde yoğunlaşır. Liderin davranışları davranış kuralları oluşturacak şekilde yorumlanır ve ortaya bir model çıkarılır. Bir başka deyişle örgüt içerisinde lider öyle bir lider olmalıdır ki, örgüt üyeleri ‘onun gibi olmaya özensinler’, ‘ona benzemek isteği duysunlar’ ve ‘onun yaptıklarının gerçekten doğru şeyler olduğuna gönülden inansınlar’. Bu sağlandığı takdirde liderler işgörenlerini istedikleri gibi yönlendirebilir, uygulanacak stratejinin başarılmasını sağlayacak değişiklikleri kolayca benimsetebilirler. Burada önemli olan nokta oluşan örgüt kültürünün liderin bir kopyası olmadığıdır.

Kültür oluşturma, geliştirme ve devam ettirmede lider; örgüt işgörenlerinin yaratıcılık ve başarı güdülerini artırır, örgütte yenilik ve değişmelerle gelenekler, otoriteyle özerklik arasında bir denge kurar. Görevlerin yerine getirilmesinde örgüt işgörenlerini büyük ölçüde özerk davranmaya teşvik eder ve sorumluluk almaya isteklendirir. Örgütte bir hoşgörü ortamı oluşturup çatışmalardan büyük ölçüde kaçınır. İşgörenlerinin görevine olduğu kadar, iş dışındaki sosyal yaşantısına da ilgi gösterir. İşgörenler arasında karşılıklı güven ve dostluk ortamı kurmaya özen gösterir (Özdemir, 1998).

İşgörenlerin farklılıklarını ve her türlü özelliklerini dikkate alarak, kendilerinin örgüt için önemli olduğunu hissettirerek bir kültür oluşturmak stratejinin

benimsenmesini kolaylaştıracağı gibi uygulanması aşamasında daha başarılı olmasını sağlayacaktır. İşgörenlerin kendilerini değerli hissetmeleri adanmışlıklarını arttırarak yeniliklerin benimsenmesini ve başarıyı arttıracaktır.

d) Etik davranışları benimsetmek: Etik, neyin doğru neyin yanlış olduğunu tanımlamaya yardım eden kişisel bir değer sistemidir (Harrison & John, 1994; Akt: Besler, 2004). İş etiği kavramı ise bir örgüt içerisinde karar vermeye ve davranışlara rehberlik eden davranış ilkeleridir (David, 1997, Akt: Besler, 2004). İş etiğinin odak noktası; işletme politikaları, kurallar ve davranışlar için etik standartların nasıl uygulanacağı konusudur (Kirel, 2000, Akt: Besler, 2004).

Uzun soluklu gelişim, var olma ve marka imajı etik standartlara ve çalışmalara bağlılıkla gerçekleşir. Bir stratejik liderin 21.yy'daki çeşitliliği ve paydaşların yasal beklentilerini anlaması gerekir. Bunun içinde etik kurallar oluşturması gerekir. Bütün uğraş ve kararları etik kuralları içine alacak şekilde olmalıdır.

Etkili stratejik liderlik örgüt içinde etik uygulamalara gidilmesini gerektirir. Bunu yapmanın yollarından biri etik standartları örgütün kültürüne kaynaştırmaktır. Etik uygulamalar, yöneticiler ve işgörenler, etik prensipleri de kapsayan ortak bir değerler dizisi benimsedikleri oranda kabul görmektedir. Etik uygulamalar örgüt işgörenlerinin davranışlarını örgütsel yapı içinde şekillendirmekte ve kontrol etmekte rol oynar (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1995, Akt: Özdemir, 1998).

Etik bir kültürün yaratılmasında üst düzey yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin; örgütlerinin uzun dönemli vizyona ilişkin etik uygulamaları içine alan, doğru şeyler yapmayı arzulayan, dürüst, güvenilir ve doğru kişiler olmaları gereklidir. Bu nitelikleri sürekli olarak taşıyan stratejik liderler, davranışsal normlar haline gelen etik bir örgütsel kültürü geliştirme ve desteklemede büyük kolaylık elde ederler.

e) İşgörenleri eğitmek: Stratejik lideri başarıya götüren kilit etmenlerden biri de elindeki işgücünün bir değerlendirmesini yapması ve belirlenen stratejiyi gerçekleştirecek miktarda bilgi ve beceride işgücüne sahip olup olmadığını kontrol etmesidir. Olumsuz bir sonuca ulaştığı takdirde yeni personel alımına yada elindeki personeli eğitime yoluna gitmesi gerekecektir. Yeni personel alımına giden bir yönetici personelde ne gibi nitelikler aradığını ve hangi kaynaklardan istihdama gideceğini tespit etmelidir. Elindeki personeli eğitime yoluna gidecek yönetici ise personele hangi bilgi, beceri ve davranışları kazandırmayı hedeflediğini tespit etmelidir.

Personelin kariyer gelişimi dikkatle izlenmeli ve örgütte insan kaynakları bilgi sistemleri kurulmalı, yeni pozisyonların ortaya çıkması durumunda bu sistemler yardımıyla uygun niteliklere sahip personel ataması veya eğitimi yapılmalıdır.

İnsan kaynağı, örgütçe işgörenlerin bilgi ve yeteneklerini kapsar. Örgütler, insanlar yoluyla bilgi altyapısını, yeterliliklerini ve üstünlüklerini oluşturur. Bu bağlamda, stratejik liderin bireylere ve onların bilgi ve yetenek gelişimine büyük yatırım yapması gerekir.

Örgütlerde, işgörenlere yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratılmalıdır. İşgörenlerin yaratıcılıklarının desteklenmesi ve yönlendirilmesi iki nedenle önem taşımaktadır. İlki, işgörenlerin verimliliğini artırması, yeni ürün önerilerinin ortaya çıkmasıdır. İkincisi ise işgörenlere bedensel ve düşünsel yeteneklerini ortaya koyma olanağının tanınması, onların işlerini daha iyi ve tatmin olarak yapmalarının sağlanmasıdır. Bu nedenlere dayanarak stratejik liderin, aynı anda hem iş yükümlülüklerini yerine getiren hem de yaratıcılığı da harekete geçiren bir ortam yaratmaları gerekir (Besler, 2004).

Stratejik Kontrolü Sağlamak

Stratejik yönetim sürecinin son evresi, seçilen stratejinin değerlendirilmesi evresidir. Bu evrede yöneticiler stratejik seçimlerinin ve bunlarla ilgili kararlarının örgütün genel amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğini görmek isterler (Halis, Şencay & Demirel, 2006).

Stratejik kontroller; yöneticiler tarafından örgütsel faaliyetleri sürdürmek veya bu faaliyetlerde değişiklikler yapmak için kullanılan formal ve bilgi tabanlı prosedürlerdir (Hitt, 1999). Stratejik kontroller, genel anlamdaki kontrol sürecinin stratejik konularda uygulanması süreci olup stratejik planların değerlendirilmesi çabalarını kapsar (Dinçer, 1998).

Bilindiği gibi stratejik süreçte öncelikle örgüt ve çevrenin analizi yapılmakta ve amaçları gerçekleştirecek bir yol belirlenmekte, yani strateji seçilmektedir. Ardından bu stratejinin sağlıklı şekilde uygulanabilmesi için düzenlemelere

gidilmekte, kaynak dağıtımı yapılmakta, örgüt kültürü şekillendirilmekte, uygun örgüt yapısı oluşturulmaktadır. En son aşama ise yapılan tüm bu etkinliklerin kontrolü aşamasıdır (Halis, Şencay & Demirel, 2006).

Stratejik liderler, stratejik kontrolü etkinlikle yerine getirebilmek için sahip oldukları her bir bölümün ve ya birimin dinamiklerini ve rekabetçi durumlarını derinden kavrama becerisine sahip olmalıdırlar. Stratejik kontrollerin etkinliği, stratejik liderin tam anlamı ile farklı olan bilgileri tamamen ilgili bir şekilde bir araya getirerek bütünleştirdikleri zaman artabilir.

a) Değerlendirme: Değerlendirme, stratejik noktalarda standartlar saptamak ve yapılan işleri standartlarla karşılaştırıp raporlar hazırlama ile sağlanır.

Standartlar saptamaksızın kontrolün bir anlamı yoktur. Standartlar yapılan işlerin değerlendirilmesinde kullanılırlar. Herhangi bir kişi veya bölümün yeterli çalışıp çalışmadığını saptamak için standartlarla sonuçlar karşılaştırılır. Bu sonuçlara göre ödüllendirme veya cezalandırma yapmak mümkündür.

İkinci aşamada kontrolün kim tarafından ne zaman yapılacağı ve sonuçların kime bildirileceği sorun yaratabilir. Bazı yöneticiler kontrolü bizzat kendileri yapmak isterler. Bazı durumlarda ise örgütte bu iş için özel personel bulundururlar. Ancak yöneticinin kişisel gözlemlerde bulunması kontrol ve düzeltme açısından daha sağlıklı sonuçlar verebilir. Bu sayede yönetici işlerin nasıl yapıldığı hakkında daha gerçekçi bir fikir edinir, ilgili kişilerle tanışır, işgörenlerin nasıl hareket ettiklerini,

tepkilerini görür, maddi olmayan unsurları anlamak için kişisel gözlemlerden daha iyi bir yöntem yoktur (Özdemir, 1998).

b) Önleyici tedbirler almak: Kontrolün iki aşaması bu aşamaya hazırlıktır. Standartlar ve fiili sonuçlar arasında fark bulunursa, yönetici eski etkinlikleri düzeltmek için veya gelecekte yine sapmalar olmaması amacıyla tedbir alacaktır (Hitt, Ireland & Hoskisson, 1995, Akt. Halis, Şencay & Demirel, 2006).

Söz konusu farklar çalışma durumunda meydana gelen beklenmedik olay veya şartlar sonucunda ortaya çıkacaktır. Bu takdirde yönetici beklenmeyen olay veya şartları değiştirmeye gayret eder. İkinci bir düzeltici faaliyet işi yapan kişilerin kalifiye olup olmadıklarını ve iyi kumanda edilip edilmediklerini ele almaktır. Verilen talimatın anlaşılmamış olması da aksamalara sebep olabilir. Üçüncü bir düzeltici faaliyet planın değiştirilmesidir. Dördüncüsü, işi yapanların moralini düzeltmek ve daha istekli çalışmalarını sağlamaktır. Aslında, işlerin standartlara uymamasının sebebi bu işi yapmakta olan kimselerin gerekli çabayı harcamakta isteksiz bulunması olabilir (Hatipoğlu, 1995; Akt: Özdemir, 1998).

Günümüz karmaşasında geleneksel kontrol yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Oluşan yeni çevre, yenilikler ve yaratıcılıkla ele alınabilecek fırsatlar doğurmaktadır. Bu durumda, iki kontrol yöntemi önerilir. Finanssal kontrol ve stratejik kontrol. Finanssal kontrol, finanssal parametrelere bağlı olarak yapılır. Kısa vadeli performansı ölçer. Stratejik kontrol, rekabet koşullarının bilinmesini gerektirir ve kontrol mekanizması istenilen yöndeki eylemleri gözlemek için kullanılır, özellikle sonucu gözlemek için değil. Bu, hareket planında yöneticilere serbestlik sağlar.

Stratejik kontrolde odak uzun vadelidir. Stratejik lidere öneri kısa dönemli sonuçları kontrol için finanssal kontrolü, uzun dönemli sonuçlar için stratejik kontrolü kullanmalarınıdır.

Bir çok durumda da gördüğümüz gibi stratejik liderlik sistematik bir süreç olduğu kadar bütünleyici bir disiplindir. Stratejik düşünme, geçmişle gelecek arasındaki devamlılığını vizyonlarının temeli olan örgüt hikayelerini bilerek ve dile getirerek sürdürür. Değerler ve anlam için kaygı, bilgi toplayacak ve stratejik önemi olan bilgiyi kullanacak bir kültür oluşturma çabasını doğurur. Stratejide açıkça belirtilmiş olan kaynaklara gereksinim, onları elde etmeyi sağlayacak planlarla birleştirilir. Amaçlar ve öncelikler her zaman fiyat etiketleriyle gelir, bu yüzden planlar çalışan bütçelere çevrilmelidir. Görüldüğü gibi, iletişim süreçleri, uygulama sistemleri, kararların eyleme dönüştürülmesini güdülemeye ve koordine etmeye yarayan girişimlerdir. Stratejik değerlendirme, sonuçları sürekli olarak geliştirmek için, bulgularını yeni amaçlara dönüştürür. Bütün bu yollarda, stratejik liderlik anlam oluşturma ve anlam vermede bütünleştirici ve sistematik bir süreçtir (Morrill, 2007).

STRATEJİK LİDERLİK VE EĞİTİM

Okullar için merkezi otorite planlamasına olan aşırı bağlılığın, okul kapasitelerindeki belirsizliğin ve çevresel çalkantıların okul liderlerinin daha ileriye bakmasını yada geleceği daha derinlemesine planlamasını engellediği geçtiğimiz yüzyıllarda fark edilmiştir. Bu, bilim adamlarının, politika oluşturucularının ve uygulayıcıların okullarda stratejik düşünme ve stratejik liderliğin önemini fark

etmelerine yol açmıştır. Böylece, stratejik liderlikle ilgili uyanış başlamıştır (Dimmock & Walker, 2004).

Okullar, genelde tutucu, esnekçe birleştirilmiş (loosely-coupled) yönetim altında olan örgütlerdir ve uygulaması neredeyse tamamen bireyin sağduyusuna bırakılmış eğitim- öğretim teknikleriyle anılırlar.

Okul gelişiminin yönetimi ve liderliği tüme dayalı olmayı gerektirir. Fakat, aynı zamanda tutarlı ve amaçlı olmak da gerekir. Büyük okul reformlarının tam olarak yerleşmesi en az beş yıl yada daha fazla zaman gerektirdiğinden uzun zaman dilimleri gereklidir. Bir proje yada çerçeve gerekenleri karşılar (Dimmock, 2000, Akt: Dimmock & Walker, 2004).

Stratejik liderlik, okullarda, bir vizyon yaratmak ve sonuçların etkisini arttırmak için yeteneklerini kullanan bireylerin gösterdiği bir liderlik şeklidir. Stratejik liderliğin en temel varsayımlarından biri şöyledir. Eğitimciler müfredat programlarının hazırlanmasına ve uygulanmasına aktif olarak katılmalıdırlar. Bir stratejik lider (sınıf öğretmeni, yönetici, danışman) okulda ve okul sistemi içerisinde bir değişim ajanı olarak görev yapar (Baron & Henderson, 1995).

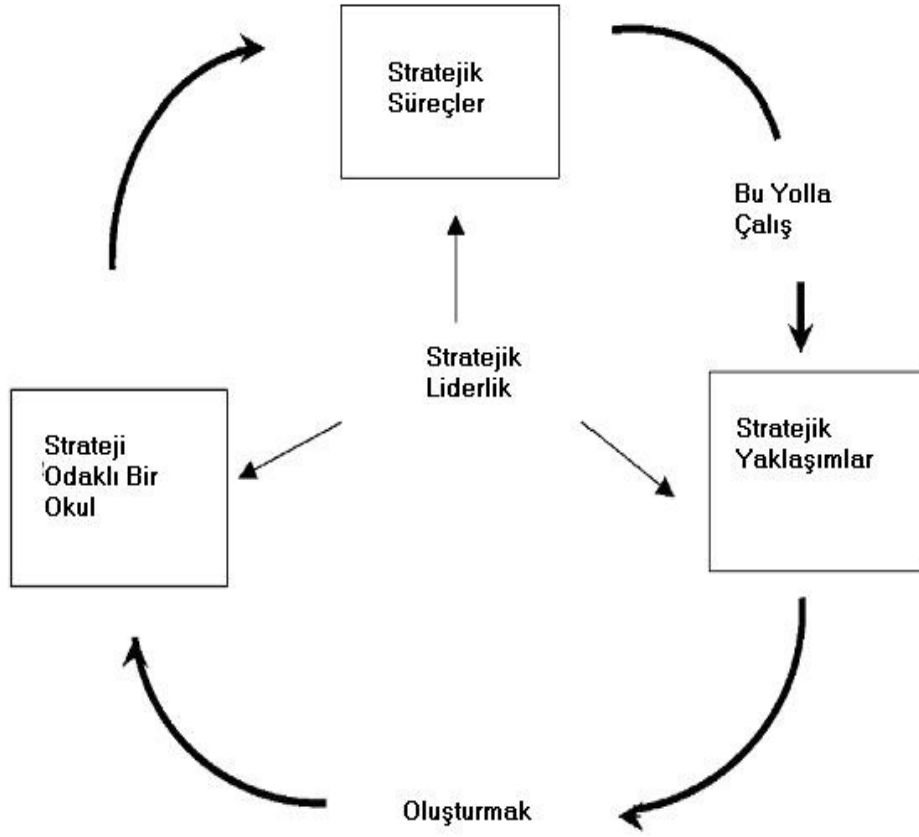
Liderler, kendi tüme dayalı okul modellerini açıkça belirtirler ve stratejik liderliği uyumlu oluşturulmuş değerler ve belirtilen şu özelliklerle beraber uygularlar; herkes için öğretim, sinerji oluşturmak için okul öğeleri arasında bağlılık ve tutarlılık oluşturma, kısa dönemli esneklik ve duyarlılık ile uzun dönemli proje

arasındaki dūzeni koruyan tekrarlayıcı sūreci ve geri haritalama sūrecini (backward-mapping) oluřturma, sosyo-kūltürel içerięe duyarlı olma.

Stratejik liderlikte fazla bahsedilmeyen fakat önemli olan nokta, bilinçli oluşturulmuş bir plan yoksa stratejik olarak hareket etmenin olanaksız olmasa da oldukça zor olmasıdır. Vizyon yeterli değildir. Plan, okulun ve onu oluşturan parçaların gelecekte nasıl olması gerektiğine, nasıl işleyeceğine ve ne tarz mezunlar vereceğine ilişkin bir tasarıyı gerektirir. Stratejik liderlikle ilgili eksikliklerin çoğu kısa dōnemli, kademeli değişime bağlanamaz. Bunun ötesinde, stratejik liderlerin başarısızlığı, onların temel önceliğin açıkça belirtilmiş değerlere dayanan sağlıklı bir okul oluşturmak olduğunu fark etmeleri için ortaya konmaktadır (Dimmock & Walker, 2004).

Stratejik liderlikte olması geren bir noktada şudur. Eğitimdeki bütün profesyoneller eğitimsel değişime aktif olarak katılmalıdırlar ve stratejik liderliğin temel özelliklerini sergilemelidirler (Baron & Henderson, 1995). Stratejik liderlik, uzun dōnemli başarılı okulların geliştirilmesinde en ortadaki kilit sistemdir (Davies, 2004).

Şekil 4. Strateji Odaklı Okul Gelişimi İçin Bir Model



Kaynak : Davies, 2003

Şekilde de görüldüğü gibi en ortada stratejik lider bulunmaktadır ve saat yönünde bir devinim vardır. Stratejik lider hedefine ulaşip başarıyı yakalamak için öncelikle kullanacağı süreçleri belirler ve çalışmalarını bu doğrultuda yapar. Stratejik yaklaşımını belirledikten sonra kullanacağı stratejiyi belirler. Bu şekilde bir anlayış izleyen, her amaç doğrultusunda gerekli stratejiyi izleyen liderler strateji odaklı okulları oluşturmuşlar demektir. Doğru strateji başarıyı getirir ve diğerlerinden bir adım önde olmayı sağlar. Tabi bu yolda ilerlerken ani durumlarda strateji başarılı bir şekilde değiştirmek de gerekebilir.

Stratejik Liderlik ve Vizyon

Ireland ve Hitt (1999)'in sosyal gerçekliği tarif eden ve stratejik amaçları birleştiren vizyonun, formüle edilmesi ve dile getirilmesi olarak tanımlandığı stratejik liderlik, bir örgütün sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü arttırabilir (Woden, 2003). Örgütünün karşı karşıya kaldığı gerçekleri tanımlayabilen bir lider örgütsel başarı için etkili bir plan oluşturabilir (Caldwell ve diğerleri, 2002; DePree, 1989; Akt: Woden, 2003).

Liderlik karşılıklı bir süreç olduğundan vizyon bununla bağlantılı bir kavramdır. Açık bir değiş tokuş yada diyalog fırsatı olmadan yada karşınızdakilerin gereksinimlerine ve isteklerine duyarlı olmadan, vizyonun örgüttekileri özellikle de kolej ve üniversitedekiler gibi işgörenleri harekete geçirmesi oldukça olanaksızdır. Eğer liderlik bu görevi tamamlamaksa, bir çok kriter yerine getirilmelidir. Bir çoğu etkili bir misyonun oluşturulmasıyla da ilgili olduğundan liderliği ve vizyonu bir araya getirip şöyle özetlemek mümkündür. Liderliğin amacını sunmak için bir vizyon cümlesi şöyle olmalıdır: Açık, kısa ve öz (concise), odaklanmış, ayırt edici (differentiated), istek uyandıran (aspirational), mantıklı (plausible), güdüleyici, paylaşılan, otantik, değerli (worthwhile), ölçülebilir (Kotter 1996; Sevier, 2000; Tierney, 2002, Akt: Morrill, 2007). Vizyon, eğer örgüt ve üyeleri için daha iyisini elde edeceklerini açıkça hissettirmiyorsa başarısızlığın gelmesi kaçınılmazdır (Elenkov, Judge & Wright, 2005).

Bütün bu verilenler doğrultusunda bir okulun vizyonu nasıl olmalıdır? Minyatür epikler şeklinde, oldukça yaratıcı ve eşsiz olması gerektiği fikri gerçek

dışıdır. Bunun sonuçları iyi bilinmektedir. Vizyon, doğrulayan, ilham veren geleceği göstererek topluluğu harekete geçiren otantik ve muhteşem istekler sağlar. Verdiği mesaj canlı ve hatırlanabilir olmalı ve günlük kararlarda fark edilebilir olmalıdır.

Stratejik liderlik aracı olarak vizyon, insanın derinliklerindeki harekete geçirip daha iyilere ulaşmasını sağlar. Liderlik süreci bir kez, insan gereksinimlerini çok önemli şeyler yaratmak için harekete geçirdiğinde, artık liderlik görevinin büyük bir kısmı tamamlanmış demektir. Stratejik liderlik süreci ivme kazandıkça insanlar yetkilendirilme ve gurur duygusunu hisseder ve bir çok yeni lider de sorumluluklarını yerine getirmek için bir adım öne çıkar. Hem kendilerini hem de diğerlerini aynı anda yönetirler (Ganz 2005; Messick 2005; Tyler 2005; Akt: Morrill, 2007).

Vizyon bir örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamada, liderin ulaşmak istediği noktayı göstermede en önemli aşamadır. Vizyon işgörenlerin de hedeflerin ne olduğunu anlamasını sağlar ; çünkü sadece liderin hedefleri bilmesi yeterli değildir. Her zaman belirtildiği gibi vizyonun örgütteki bütün işgörenler tarafından içselleştirilmesi gerekir. Bunun içinde vizyonun herkesin anlayacağı açıklıkta, kısa, öz ve etkileyici olması, bireylerde gerçek bir motivasyon uyandırması gerekir. İyi kavranmış bir vizyon işleri kolaylaştırır.

Geriye Haritalama Süreci Olarak Stratejik Liderlik

Geleneksel uygulamalarda, stratejik düşünme ve politika yukarıdan aşağıya sistem seviyesinden okula doğrudur.

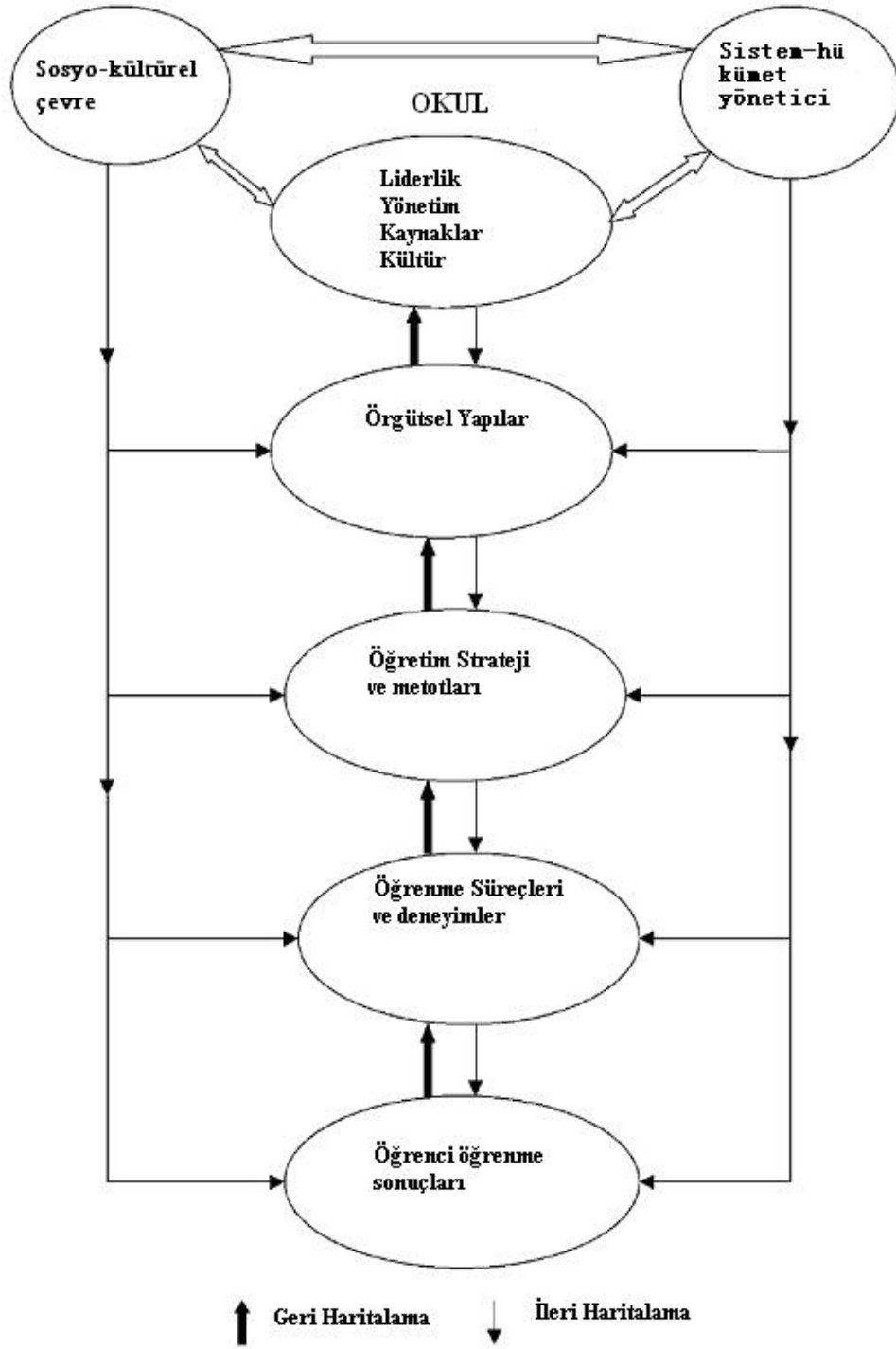
Elmore (1979-80) geri haritalama yöntemini, politika basamaklarını ters çevirme olarak belirtir. Diğer bir deyişle, zihinde tersten başla, geriye doğru çalış, son amacı belirle ve her aşamadaki özellikleri çizerek bu amaçtan geriye doğru hareket et. Dimmock (1995), geri haritalama yöntemini okul düzeyinde beş aşamaya bölerek her aşamadaki anahtar değişkeni belirler.

Geri haritalama her aşamada düzen ve tutarlılık arar. Stratejik liderler sürece en son noktadan başlarlar. Böyle bir model, değişim basamaklarını uygulanması ve değişime öğretmen ve öğrencilerin katkısı için de önemlidir.

Geri haritalamayla süreç en alttan yani öğrenci öğrenme çıktılarında başlar. Süreç kolayca anlaşılabilen ve kabul gören açıkça belirlenmiş değerler diziniyle desteklenir. Bu durumda başlangıç amacıyla sonuç aynı olmuş olur. Amaca yönelik olduğunda öğrenme en etkili şekilde gerçekleşir. Temel sorular; öğrenciler en iyi nasıl öğrenir? Öğrencilerin en iyi öğrenmelerini etkileyen bireysel farklılıkları nelerdir? Öğrenme ve bireysel öğrenmeyle ilgili olarak bu sorulara verilen cevaplar okulun öğrenme ve öğretme stratejilerine odaklanabilmesi için önceden bilinmelidir. Öğretmenler öğrencilerin en iyi sonuçları elde etmesi için nasıl öğretmelidirler? En iyi nasıl öğretecekleri konusunda öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklar nelerdir? En önemlisi öğrenme ve öğretme arasındaki ara yüzeydir. Öğrencinin öğrenmesi konusunda okulun bakış açısı öğretimi nasıl etkiler? Bu yüzden, öğretme

–öğrenme isteklere, gereksinimlere ve öğrencilerin ilgilerine verilen cevap ve tepkiler yoluyla yürütülür. Geri haritalama stratejik düşünme ve liderler için güçlü analitik bir araçtır.

Şekil 5. Stratejik Liderlik- Geri Haritalama Ve Yinelemeli Süreçler



Kaynak : Dimmock & Walker, 2004

Şekilde de görüldüğü gibi en alt basamakta öğrenci öğrenme sonuçları vardır. Yani, öğretim etkinliği sonucu öğrencinin neyi öğrenmiş olması gerekir. Bir stratejik lider eğitim programını hazırlarken bu aşmaktan başlar ve bu sonuca göre üst basamaktaki noktaları düzenler. İkinci basamağı şöyle oluşturur; ‘ Eğer biz öğrenciden bunu öğrenmesini bekliyorsak hangi amaca yönelirsek amacımıza ulaşırız’. Önemli olan sürece göre sonucu belirlemek değil hedeflenen sonuca göre süreci belirlemektir. Bu aşmaktan sonra sorulması gereken soru bu süreci gerçekleştirip sonuca ulaşmak için hangi öğretim metotlarının kullanılacağıdır. En son olarak yapılması gereken ise tasarlanan aşamalara göre uygun örgüt yapısının oluşturulup gerekli kaynakların tedarik edilmesi olacaktır. Hedefe ulaşma aşamasına tersten başlanmış olursa da sonuçta ulaşılan tablo aynı kalmaktadır. Burada amaç lidere ve kaynaklara göre hedefi belirlemek yerine hedefe göre gerekli koşulları oluşturmaktır. Bu tarz bir yaklaşım öğrenci odaklı olduğundan başarıyı ve değişimi yakalamada daha etkilidir.

Stratejik Düşünme Ve Liderlik

Stratejik liderlik belki, önce stratejik niyet geliştirme süreci sonra öğrenme odaklı modelin birbiriyle ilişkili parçaları arasındaki ve bunlarla çevre arasındaki düzeni, sinerjiyi ve tutarlılığı koruma çabası olarak algılanabilir. Her gün, çeşitli güçler bu parçalar arasındaki düzen ve sinerjiyi tehdit edebilir. Örneğin, örgütsel politika öğretmenlerin mesleki uygulamada fikir birliği yapmalarını zorlaştırabilir.

Bir öğrenme süreci olarak strateji, stratejik düşünmeyle başlar. Stratejik düşünce daha sonra stratejik eylem yoluyla test edilecek olan hipotezleri üretir.

Bazen de öğrenme stratejik eylem yoluyla gerçekleşir. Önemli olan stratejik düşünmeyi stratejik eylemle nasıl test edeceğimiz ve stratejik eylemden nasıl öğreneceğimizeyizdir.

Stratejik liderler genelde stratejik düşünme yetenekleri sayesinde izleyecekleri yolu bilirler ve tüm bu belirsizliklere rağmen bu yolda yürüyecek kadar cesur ve kararlılırlar. Fakat diğerlerini de bu yolda yürümeye dahil etmek zorundadırlar (Hughes & Beatty, 2005).

Hughes ve Beatty (2005), “*Stratejik Lider Olmak*” adlı kitaplarında stratejik düşünmenin parçalarından bahsederler. Bu parçalar; gözden geçirme (scanning), vizyon oluşturma, yeniden şekillendirme (reframing), ortak his uyandırma ve sistemler düşüncesidir (systems thinking).

Gözden geçirme örgütün nerede olduğunu belirlemeyle vizyon oluşturma, gelecekte nerede olmak istenildiği ile ilgilidir. Yeniden şekillendirme her şeyi farklı görebilme yeteneğini içerir. Yani, örgütün stratejik çabaları ve temel yeterlilikleriyle ilgili yeni düşünme yollarını içerir. Aynı zamanda, örgüt üyeleri tarafından genel olarak kabul görmüş olan inançların ve varsayımların sorgulanmasını ve yeniden düzenlenmesini de içerir. Ortak anlayış oluşturmak , bir durumla ilgili olarak kendi düşüncenizi empoze etmek yerine o durumla ilgi ortak bir görüş oluşturmak anlamına gelmektedir. Stratejik liderlik, belirsiz ve karmaşık durumlarda ortak anlayış oluşturulmasını gerektirir. Sistemler düşüncesi, karmaşık sorunların daha iyi anlaşılmasına yardımcı olur.

STRATEJİ ODAKLI OKULLARIN ÖZELLİKLERİ

Stratejik liderlik, strateji odaklı okulların özelliklerini oluşturmak için stratejik süreçleri ve stratejik yaklaşımları bir araya getirme yollarındandır (Davies, 2004). Başarılarını doğru stratejiyi seçip onu uygulamaya koyarak elde eden okulları, ancak onların özelliklerini, seçimlerini, süreçlerini ve anlayışlarını incelediğimizde anlayabiliriz. Bunun içinde aşağıda strateji odaklı okulların özellikleri sunulmuştur.

Başarı ve gelişimi yakalamak için stratejiyi kullanan okulların özellikleri şöyledir.

1. Devamlılığını Sürdürebilecek Şekilde Oluşturulurlar (they build in sustainability)

Çoğu okul etkili okul gelişim planlarına sahipken okulun devamlılığını yada uzun dönemli başarıyı sağlayamamaktadırlar. Benzer şekilde, eğer okulun varlığı tehdit altındaysa, uzun dönemli planlar anlamsız olacaktır.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü, stratejik liderlerin, örgütünün uzun süre varlığını korumasını sağlamak için geleceğe odaklı olarak gelişimi sağlaması anlamına gelmektedir. Bu yüzden , onlar örgütlerinde değişimi uygulamaktadırlar. Fakat bu, değişim üstüne değişim yapmak değildir. Stratejik lider için kritik olan nokta birbirini tamamlayan değişimleri yapabilmektir. Doğru değişimler örgütün dinamizmini artırır (Morrill, 2007). Gerekli olan, uzun dönemli ve kısa dönemli hedefler arasındaki dengenin oluşturulmasıdır.

2. Başarıya Ulaşmak İçin Stratejik Ölçümler Geliştirirler

Diyette olan bir kişi için “ne yersen osundur” deniliyorsa bunun örgütler için olanı “ne ölçersen osundur”. Stratejik olarak odaklanmış okullar, başarı için daha geniş ölçü sistemlerine sahiptirler. Bunun yanı sıra, ölçülebilen kısa dönemli amaçlara da sahiptirler (Davies, 2004).

Yapılan açıklamadan da anlaşıldığı gibi stratejik odaklı okullar stratejik ölçüm alanlarını ne kadar genişletirlerse hedeflerini de o kadar genişletmiş olacaklardır. Ne kadar geniş ölçüm yaparlarsa başarıyı ve değişimi yakalamaları bir o kadar yüksek olacaktır.

3. Mevcut Durumla Yetinmezler

Liderin bireysel karakter özellikleriyle okulun işbirlikçi doğası arasında sıkı bir ilişki vardır. Güncel yaklaşımları bir tarafa atmazken strateji odaklı okullar bir sonraki gelişimsel adıma yönlerini çevirirler ve şu an için yeterli olanın gelecekte yeterli olmayacağını farkındadırlar. Gelecek odaklıdırlar. Geleceği daha iyi fırsatlar yakalama olarak görürler, değişimi istenmeyen değil arzu edilen bir şey olarak görürler. Kısacası, durumu koruyan değil geliştiren okullardır. Çağı yakalamanın gerekliliğinin ve şu andaki mevcut durumla nasıl başa çıkmaları gerektiği hakkında, gelecekte durumu nasıl değiştirecekleri hakkında fikir üretmelerinin gerekliliğinin de farkındadırlar (Davies, 2004).

4. Yerel, Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Olarak Ağ Oluştururlar

Yerel, bölgesel, ulusal ve uluslar arası örgütlerin ve profesyonellerin ilişkileri yeni anlayış kazanmada ve mevcut anlayışlarını belirlemek için önemli bir yoldur. NCLS araştırmasına göre liderler ağlarını geliştirmek için çok fazla zaman ve enerji harcamaktadır. Fullan ilişkilerin önemini belirtmek için şöyle der: (2004, p.A)...”eğer sistemi değiştirmek istiyorsa bireyler arasında anlamlı iletişimin süresini arttırmak gerek... ve aslında sistemin içindeki ve sistemler arasındakini de” (Davies & Davies, 2005).

Strateji odaklı okullar zamanlarının ve enerjilerinin büyük bir kısmını ağ oluşturmaya ayırmışlardır. Bunlar, sadece bir ölçüt olarak değil vizyon oluşturucu gelecek odaklı diyalogların gerçekleştiği düşünceler için forumlardır. Sürekli, çalışma ve düşünme için yeni yollar ararlar ve bir çok kaynağın içinden kendilerine uygun olan çözümleri üretirler. Kısacası, dışa dönüktürler ve ne kadar iyi olsalar da asla yeterince iyi olmadıklarını düşünürler ve bilgi ve düşüncelerini geliştirmek için diğer insanlarla ve örgütlerle stratejik ilişkiler ve ortaklık kurarlar (Davies, 2004).

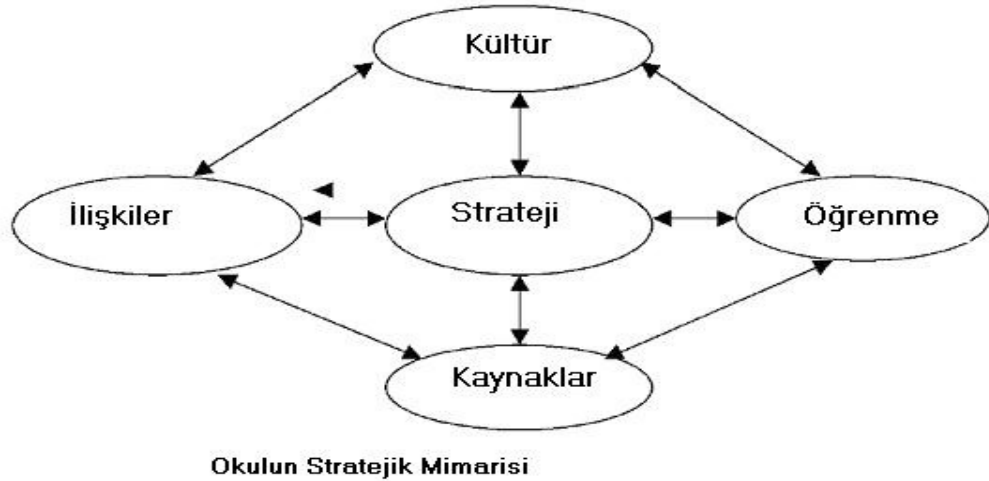
5. Karmaşık Çok Yaklaşımlı Planlama Yaklaşımları Kullanırlar

Örgütler, sadece bir yaklaşımı değil duruma ve şartlara uygun olarak dört yaklaşımı da içeren bir portföy kullanabilirler. Böylece, okul karmaşık çok yaklaşımlı planlama yaklaşımını seçmiş olur. Bu, okulun karmaşıklıklarla ve hızlı değişikliklerle baş edebilmesini sağlar (Davies, 2004).

6. Okulun Stratejik Mimarisini Oluştururlar

Stratejik mimarinin anlamı şudur. Bir okulun, varlığının temel taşlarını tanımlaması gerekir ve güncel durumla ilgili bir stratejik harita oluşturması ve bu temel taşların gelecekte nasıl gelişeceğini belirtmesi gerekir. Davies, (2003) şekilde stratejik mimariyi göstermektedir.

şekil 7. Okulun Stratejik Mimarisi



Kaynak :Davies, 2003

Stratejik mimarinin önemi, okulun temel özelliklerini belirtmesi, dikkati bunlara çekip beş yıl içinde geleceğe taşımasıdır. Bir sonraki adım, okulun şimdiki pozisyonundan gelecekteki pozisyona geçmesini sağlayacak stratejik yaklaşımların uygulanmasıdır (Davies, 2004).

7. Stratejik Olarak Fırsatçılar

Kendilerini, gelecek fırsatlardan yararlanabilecekleri doğru yetenekleri oluşturacak şekilde konumlandırırlar. Bu, konumlandırma, okulu stratejik olarak fırsatçı yapmak için anahtardır. Olaylara basit tepkiler verenle stratejik olarak fırsatçı olan okullar arasında önemli farklılık vardır. Stratejik olarak fırsatçı olan okullar kendilerini, alternatif fırsatlar arasından seçim yapacak ve kendi stratejik yönlerine uygun olanı seçecek şekilde konumlandırırlar (Davies, 2004).

8. Stratejik Zamanlamayı ve Terk Etmeyi Ayarlarlar

Stratejik değişimin ne zaman yapılacağı, nelerden vazgeçileceği oldukça zor kararlardandır. Strateji odaklı okullar, ne zaman ve neyi değiştirecekleri konusuna eşit önem verirler. Bu iki nokta çift s- eğrisi ve yeni bir konuma geçmek için ne zaman bir stratejik sıçrama yapılacağıyla bağlantılıdır. Çok fazla girişimde bulunmanın tehlikesi şudur. Örgüt, odağını kaybedip okulun liderlik kapasitesini aşırı yükleyebilir. Odağı ve kapasiteyi korumanın yolu terk etme kavramından geçer. Okullar bazı alanları terk etmenin güçlüğünü üstlenmek için açık kararlar verirler. Bunu da önceliklere odaklanmayı ve stratejik seçimler yapmayı gerektiren yeni durumları üstlenebilecek örgüt kapasitesi oluşturmak için yaparlar (Davies, 2004). Hem dışsal hem içsel koşulların, başarılı değişimi sağlayacağına karar vermek, önemli bir yetenektir.

Stratejik liderlikte kilit yetenek sadece ne zaman değişimin yapılacağını bilmek değil aynı zamanda yeni yönler e sapmada kapasiteyi tam olarak kullanabilme için boşluklar açabilmektir (Davies & Davies, 2005).

9. Stratejik Liderlik Oluşturur ve Bunu Sürdürüp Güçlendirirler

Okullarda sadece lider konusuna değil liderlik konusuna da odaklanılmalıdır. Strateji odaklı okullar, çoğu zaman “dağıtılmış liderlik” (distributed leadership) denilen derinlemesine bir liderlik oluştururlar. Bu tarz bir liderliğin nasıl sürdürölüp güçlendirildiği strateji odaklı okulların önemli bir özelliğidir (Davies, 2004)

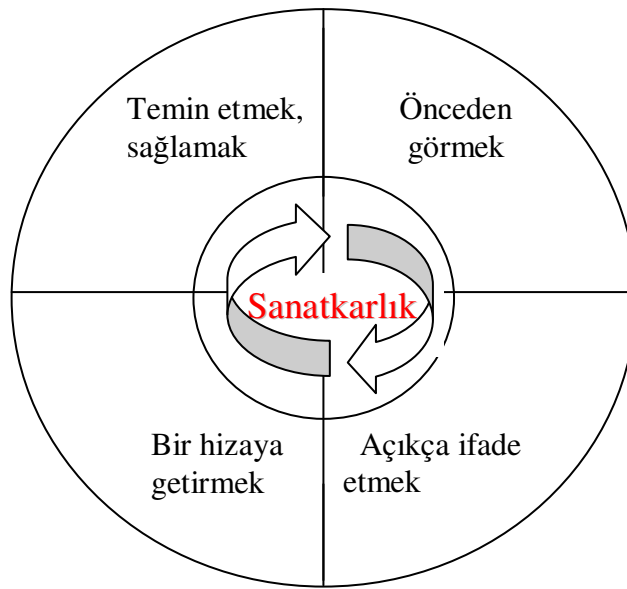
STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİNİN DAYANAK NOKTALARI

Ortaöğretim okul müdürlerinin stratejik liderlik becerileriyle ilgili öğretmen algılarının ölçülmesini amaçlayan bu çalışmada alanyazın taraması ve gerekli çalışmalar yapıldıktan sonra Florida Atlantic Üniversitesinde Liderlik ve Politika alanında çalışan Profesör John Pisapia'nın Stratejik Liderlik Ölçeğinin (Strategic Leadership Questionnaire) kullanılması uygun görölmüştür. John Pisapia, alanyazın çalışmasında kullanılması için kendisinin henüz yayınlanmamış olan kitabından stratejik liderlikle ilgili olan ‘Sanatkarlık: Büyük Alışkanlık’ adlı bölümü bu çalışmada kullanılmasını uygun görmüştür.

Sanatkarlık: Büyük Alışkanlık

John Pisapia, “Stratejik Liderlik” adlı henüz hazırlamakta olduğu eserinin bu bölümde, liderliği sanatkarlığa benzetmiştir ve aşağıdaki şekilden yola çıkarak buna eklemeler yapmış ve bunu yaparken de stratejik liderlik ölçeğinden yararlanmıştır.

Şekil 8. Stratejik Liderlik



Kaynak : Pisapia, 2007

Stratejik liderler sanatkardırlar. Çok yönlü gerçekliğin içinde çalıştıklarından, liderlik çarkını döndürmek için çok yönlü liderlik eylemleri göstermek zorundadırlar. Aynı zamanda gelecek odaklı olmaları ve stratejik olarak hareket etmeleri de gerekir. Değişime giden yolda bireyler, takımlar ve örgütlere yön vermek için seçimler yaptıklarından, stratejik liderler, bilinçli ve sürekli olarak liderliği yönetimle, etiği politikayla bir araya getirirler. Stratejik liderler, değişimi veya sürekliliği sağlamak için bu eylemleri bir sanatçının boya paletindeki boyaları karıştırıp birleştirmesi gibi özenli davranmalıdırlar. Çünkü, çalkantılı zamanlarda başarılı olabilmek için,

örgütler istikrarı korumayı ve değişimi dengelemeyi sağlayabilecek liderlere gereksinim duyarlar.

Örgütler, yönetmeyi bilen liderlere ve yön vermeyi iyi bilen yöneticilere gereksinim duyarlar (leaders who know how to manage, and managers who know how to lead.). Değişimin ve istikrar ihtiyacının sürekli olduğu postmodern koşullar, yeni bir tür liderliği gerektirmektedir. Bu da stratejik liderliktir.

Stratejik liderler esnek olmalıdırlar. Esneklik, liderlere öğrenme imkanı ve çevrelerindeki gerçeklere uyum sağlama imkanı sağlar. Stratejik liderler, değişimin kaçınılmazlığını, zihinsel yapılarını ve örgütlerini sürekli gözden geçirmek ve reformlar yapmak durumunda olduklarını kabul ederler. Doğru olmak (being right) bir lider için yeterli değil dense de bu ahlaki değerin önemli olmadığı anlamına gelmez. Aslında, stratejik liderin, örgütün politik gerçeklerini anlayıp yorumlayan ve karmaşıklığın olduğu ortamda hem dönüşümsel hem yönetsel eylemlerini manevra yapmak için kullanan bir ahlak timsali (moral steward) olması gerekir.

Çok Yönlü Liderlik Eylemlerinin Gerekliliği

Liderlerin yaptığı en yaygın hatalardan biri, izleyenleri ortak bir amaç için etkilemeye çalışırken sınırlı liderlik eylemlerini kullanmalarıdır. Bu tarz liderler, koşullar, onların tek yönlü eylemlerine uygun olduğu zaman başarılı olurlar.

Stratejik liderlerin bir sanatçı gibi davranmaları gerektiğini belirten Pisapia, stratejik liderlere örnek olabilecek bir sanatçı olarak Leonardo Da Vinci'yi seçmiştir.

Leonardo Da Vinci çeşitli çalışmaları sonucunda diğer sanatçıları geride bırakacak yeni teknikler bulmuştur. Leonardo'nun tavsiyesine göre, karşılaştığı bir durum karşısında eylemlerini seçerken stratejik liderin uygulayabileceği ilk yol, belirgin olanın içinde belirsiz parçayı aramak ve belirsiz parçanın içinde belirli olanı aramaktır. (search for the unfamiliar in the familiar, and the familiar in the unfamiliar). Bu da, çalışmaya ve düşünmeye zaman zaman ara vererek, hissederek ve doğru zamanı yakalayabilmek olur. İkincisi, görünmeyeni aramak ve resmin içinde görünmeyen fakat onun bir parçası olan şeyleri bulmaktır. Bunu yapmanın bir yolu "Kayıp olan ne?" gibi açık uçlu, kısa, güçlü sorular sormaktır. Daha sonra, yeni olasılıkları keşfetmek için cevapları dinleyip onlardan bir şeyler öğrenilmelidir. Eğer liderlerin çekiçten başka bir şeyleri yoksa her problemi bir çivi olarak görecektir. Bu sınırlı eşya senaryosunda, liderler, koşullar onların tek yönlü eylemlerine uygun olduğu zaman etkili olurlar.

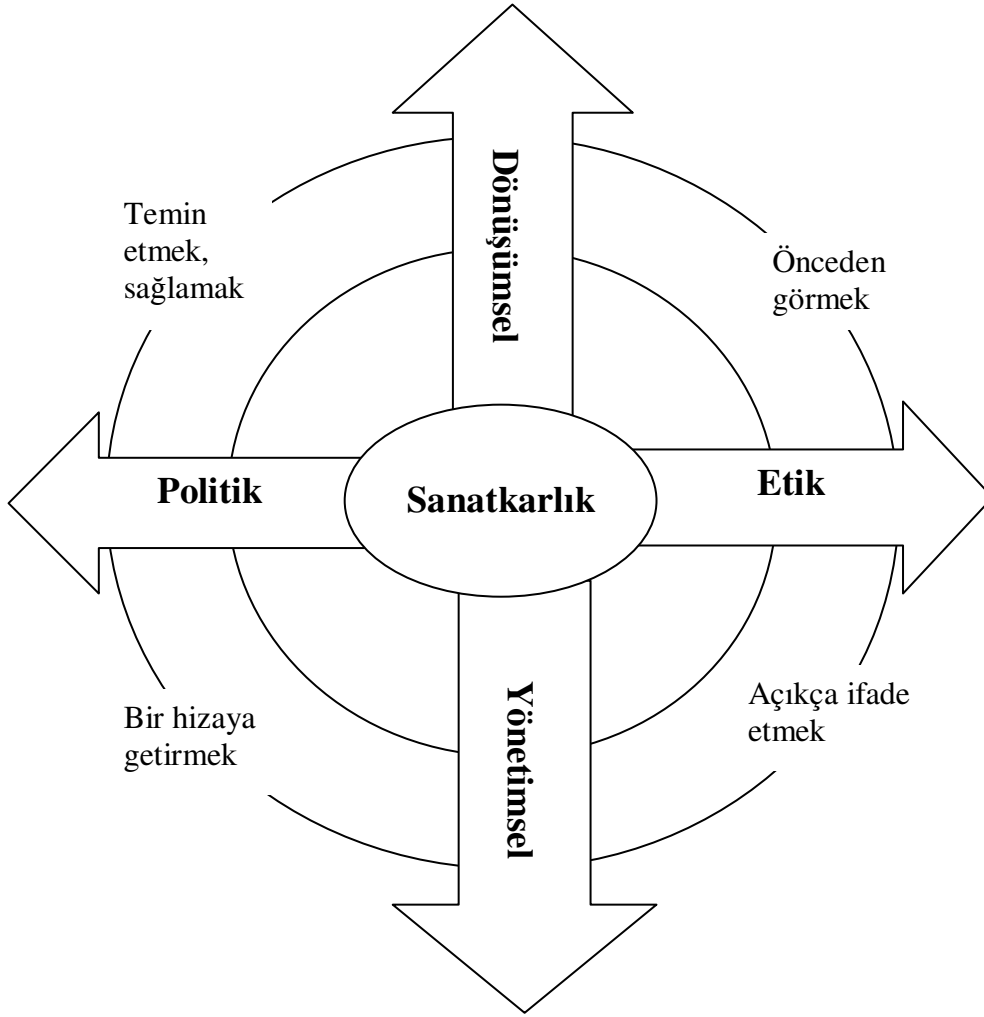
Stratejik Liderlik Çarkının Yönleri

Sanatkarlık, stratejik liderler ve geleneksel liderler arasındaki temel ayırt edici noktadır. Leonardo gibi, günümüz liderleri, çok yönlü dünyaya uyum sağlamak için, yönetsel, dönüşümsel gibi bütün liderlik özelliklerini kucaklayan çok yönlü eylemler dizinine gereksinim duyarlar.

John Pisapia, aşağıda gösterilen çarkı oluştururken, stratejik liderlerin çarkı döndürmesine yardımcı olacak eylemleri göstermiştir. Postmodern dünyada, daha etkili olabilmek için stratejik liderlik çarkına, yönetsel ve dönüşümsel liderliğin yanı sıra, politik ve etik liderliği de eklemiştir. Bu dört yeni eylemler dizisi stratejik

liderlerin çarkı döndürmesini kolaylaştıracaktır. Bu eylemleri eklemek için Pisapia 10 örnekleme üzerinde Stratejik Liderlik Ölçeğini uygulamıştır.

Şekil 9. Stratejik Liderlik Eylem Setleri



Kaynak : Pisapia, 2007.

Dönüşüm liderlik (transform) yeteneği, liderlerin yapı-kırıcı (frame-breaking) yönüdür. Dönüşümcüler değişim ve gelişim odaklıdır. Örgütsel niyete odaklanırlar ve örgütün çevresiyle olan uyumu üzerinde dururlar. Kendilerini liderlerin lideri olarak, izleyenlerini aynı değerleri ve bağlılığı paylaşan meslektaşları olarak

görürler. Meslektaşlarını güdülemek için vizyonu ve etkileyici, ikna edici anekdotları kullanırlar. Çarkın dönüşümsel bölümünde yer alan stratejik liderlerin, davranış değişikliği yaratmak ve vizyonu yönetmek için kullanabileceği 10 belli başlı eylem şöyledir.

1. Güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.
2. İşgörenler arasında, değişim için “ hazır bulunuşluk” ortamını oluşturur.
3. Yön gösteren niyet cümlelerini oluşturur ve meslektaşlarıyla bireysel yönetimi(self-managment) olanaklı kılar.
4. İzleyenlerin davranışlarını önemli derecede etkileyen vizyondan bahseder.b
5. İzleyenlerin duygularını önemli derecede etkileyen ikna edici anektodlar anlatır.
6. Gelecekle ilgili iyimser ve ulaşılabilir bir tablo çizer.
7. Olayları yorumlar ve anlam yaratır.
8. İzleyenlerin değişimle ve mücadeleci olmayla ilgili duygularını uyandırır.
9. Değerler, vizyon ve öncelilerin ortak kabulünü sağlar.
10. Vizyon, değerler ve önceliklere bağlı kalınması koşuluyla bireysel yönetime olanak sağlar.

Yönetimsel liderlik; yönetme (manage) yeteneği, liderliğin istikrar sağlayıcı yönüdür. Yöneticiler (managers), genellikle düz bir çizgide işleyerek amaçlarına ulaşan örgütleri yönetmeyi tercih ederler. İzleyenlerini, iyi işçilere dönüşebileceklerini düşündüğü kişiler, yani kendinden aşağıda olan kişiler (subordinates) olarak görür. İşleyişte, daha iyi için bir talep olduğunda ve daha etkili ve etkileyici olmaları gerektiğinde değişiklik yapabilirler. Bu durumların üstesinden

gelmek için, planlama, organize etme, tahsis etme ve gözlemeyle ilgili eylemleri kullanırlar. Çarkın yönetim bölümünde yer alan stratejik liderlerin, örgütün güncel işleyişinin etkililiği ve yeterliliğini korumaya verdikleri önemi gösteren 10 belli başlı eylem şöyle belirtilmiştir.

1. Okul amaçlarını gerçekleştirmek için plan yapar, yönlendirir, kontrol eder ve işgörenleri güdüler.
2. İşgörenlerin başarması geren görevleri belirler.
3. Başarılı olmak için gerekli standartları açıkça tanımlar.
4. Yazılı olan ve olmayan politikaları, rutinleri ve uygulanış önceliklerini oluşturup vurgular.
5. İşimize getireceği katkılar doğrultusunda misyonun kesin anlamını açıklar.
6. Görevimizi yerine getirebilmemiz için gerekli öğretim kaynaklarını sağlar.
7. İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.
8. Emir komuta zincirini vurgular.
9. Bizi sonuçlardan sorumlu tutar.
10. Hata yapıldığında hızla düzeltici hamlelerde bulunur.

Etik liderler değişiklikleri inançlarla bağdaştıran kişilerdir. Bu yetenek, ilke ve erdemleri üstün tuttuğu, ortak iyi (common good) için çalıştığı ve her durumda herkesin haklarına saygı gösterdiği için, liderliğin dengeleyici bir yönü olarak düşünülür. Etik liderler, neyin doğru neyin yanlış olduğunu sorgularlar ve sonra neyin doğru olduğuna ilişkin kendi doğrularını desteklerler. İzleyenlerini çömezleri (disciples) olarak görürler ve öncelikleri, ahlaki uygulamalar, ruhanilik ve eşitlik yoluyla onları müritleri (soul mates) haline getirmektir. Bu hedefleri yerine getirmek

için, erdemli davranırlar, en iyi eylemleri sergilerler ve kararlarını değerlere ve ortak iyiye uygun olarak verirler. Çarkın etik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, doğru işleri doğru yapmak için sergiledikleri belli başlı 10 eylem de şöyle belirtilmiştir.

1. Karar verme ve eyleme geçmede en başarılı olduğu görevlerle ilgili bilgilerinden yararlanır.
2. Sağgörülü bir tutumla dinler, gözler ve harekete geçmeden önce dikkatle düşünür.
3. Dürüst davranarak güven ve anlayış oluşturur.
4. Kararları eyleme dönüştürecek isteği gösterir.
5. Ahlaki ikilemde çizgiyi korur..
6. Örgütsel eylemlerin, ortak değerler doğrultusunda yapıldığından emin olur.
7. İlmli davranır-duygusallığı akılla birleştirir.
8. Ortak iyi için çok özen gösterir.
9. Herkesin haklarına değer verir.
10. Üzerinde karara varılmış değer ve bilgileri tartışmalar taşır.

Politik liderler, güçlerini arttırıp korumak ve örgütsel başarıları kolaylaştırmak için kaynakları tahsis edip etkili kullanmaya odaklanırlar. Bireyleri ve örgütsel amaçları desteklemek için, durumsal (transactional) ilişkiler geliştirme içerikli olan bu yetenek liderliğin dengeleyici bölümüdür. Politik liderler, izleyenlerini rakip (competitors) olarak görür ve onlarla gereksinimlerini görüşüp karşılama yoluyla ilişkiler geliştirmeye özen gösterir. Pragmatiktirler ve olabildiğince çok kişiyi tatmin edebilmek için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Bütün bu amaçları yerine getirmek için koalisyon oluşturmayla,

görüşmeler yapmayla, ilişkiler kurmayla ve uzlaşmayı desteklemeyle ilgili olan eylemleri kullanırlar. Çarkın politik bölümünde yer alan stratejik liderlerin, izleyenler ve destekçilerle olan ilişkileri geliştirmek için kullandıkları belli başlı 10 eylem de şöyle belirtilmiştir.

1. Bütün örgütsel ilişkilerde güç dengesini en yüksek düzeye çıkartır.
2. Hangi konuların gerçekten önemli olup üzerinde uzlaşmaya gidilemeyecek olan konuları belirler.
3. Güçlü bir destek oluşturmak için dış ortaklıklar geliştirir.
4. Bireylerin desteğini etki ve güç yoluyla oluşturur.
5. Herkesin ilgisini çekecek ortak noktalar bulur.
6. Bir durumda, bireyin gücünün kaynağını belirtir.
7. Fikirleri, projeleri ve planlarına destek almak için değerli şeyleri değiş tokuş eder.
8. Kişiliği, düşünce yapısıyla izleyenleri etkiler ve kendine bağlar.
9. Kişisel iyilikler yaparak örgüt üyeleriyle arkadaşlık kurarlar.
10. Sevdiği izleyenlerine okulun içiyle ilgili bilgi verir.

Stratejik Liderlik Çarkının Uygulanması

Etkili liderlik, dengeyi bulabilmeyi, ne yöne gideceğini bilmeyi ve karşılaşılan herhangi bir durumda hangi eylemlerin daha yararlı olacağını bilmeyi gerektirir. Stratejik liderler, çok yönlü eylemler dizinini kullanırlar. Stratejik liderlik çarkı, ayakla değil normal bir çarkın aksine yetenek ve stratejik düşünme kabiliyetiyle döner. Çarkın sürekli dönmesi için de bir sanatçının boyaları karıştırıp

yeni bir renk elde etmesi gibi, liderin stratejik liderlik eylemleri karıştırıp harmanlaması gerekir.

Bir lider, amaca ulaşmada örgütü yeniden şekillendirmek için, liderliğin tereddüt uyandıran yönlerini anlamak ve bilmek zorundadır. Lider bunu bir dönem istikrara başka dönem değişime odaklanarak yapabilir. Liderliğin temelleri yönetsel aşamada yatar. Durağanlık zamanında, liderin görevi örgütteki işin düzenini sağlamak ve örgütün standartlarına uymayan davranışları veya girdileri değiştirmek veya elden çıkartmaktır. Aslında, örgüt istikrarı ne kadar yakalarsa değişim sinyalleri çaldığında değişimi yapmak o kadar zorlaşır. Bu açıdan, örgütün geleceği çarkın dönüşümsel yönünde yatar.

Dönüşümsel lider, örgütü çevresiyle aynı düzeyde tutar. Değişim ihtiyacı kendini gösterdiğinde, değişen koşullara uyum sağlamak ve daha yüksek amaçlara ulaşabilmek için örgüt yapısının yenilenmesi gerekir. Lider, yönetim ve dönüşüm arasındaki öne arkaya dengeyi sağladıkça örgüt hareket halinde olacak ve yenilenmeyi bırakmayacaktır. Stratejik lider, değişimi önceden görebilir ve iç ve dış çevreyi birbirine bağlayarak yeni ilişkiler geliştirir.

Stratejik liderler, doğru davranmanın yeterli olmayacağını farkındadırlar. Üstelik, bir kişi veya grup için doğru olanın bir diğeri için doğru olmayabileceğini bilirler ve gereksinim duyulan değişiklikleri getirmek için uzlaşma yapmayı öğrenirler. Aslında, etik eylemler doğrultusunda gitme yeteneği neredeyse her zaman politik gereksinimler gerçeğiyle dengelenir. Bir stratejik lider, ahlaki eylemler tarafından yönlendirilirken, politik eylemleri, anlamları ve gidiş yollarını

dengelemek için kullanır. Bir eylemde, liderin, hem tamamen politik olması gerekirken hem de ahlaki olarak doğru olanı yapması gerekebilir. Başarılı stratejik liderler, politik ve etik güçleri dengeleyebilme yeteneğine sahiptirler.

Yapı- Kırıcı (Frame-Breaking) ve Yapı- Sürdürücü (Frame-Sustaining) Değişim

Stratejik liderlerin, güvenle hareket etmeleri için bu iki değişim tarzı arasındaki farkı ayırt etmeleri gerekir. Bunlar; yapı kırıcı (frame-breaking) ve yapı sürdürücü (frame-sustaining) değişim tarzlarıdır. Yapı sürdürücü değişim, örgütün yapmakta olduğu işlerde daha etkili olmasını ve uyum sağlamasını sağlayacak olan değişim olarak tanımlanabilir. Yapı kırıcı değişim ise örgütün daha etkili çalışmasını sağlayacak olan kültür, gidiş yönü ve ilkelerdeki değişime odaklanır. Postmodern koşullarda, liderlerin değişimi nasıl yöneteceklerini bilmelerine gereksinimleri yoktur, bunu yapı kırıcı değişim gerektiğinde yaşarlar. Bunun yerine, değişimi yönetmeyi, bir yaşam tarzı olarak öğrenmeleri gerekir.

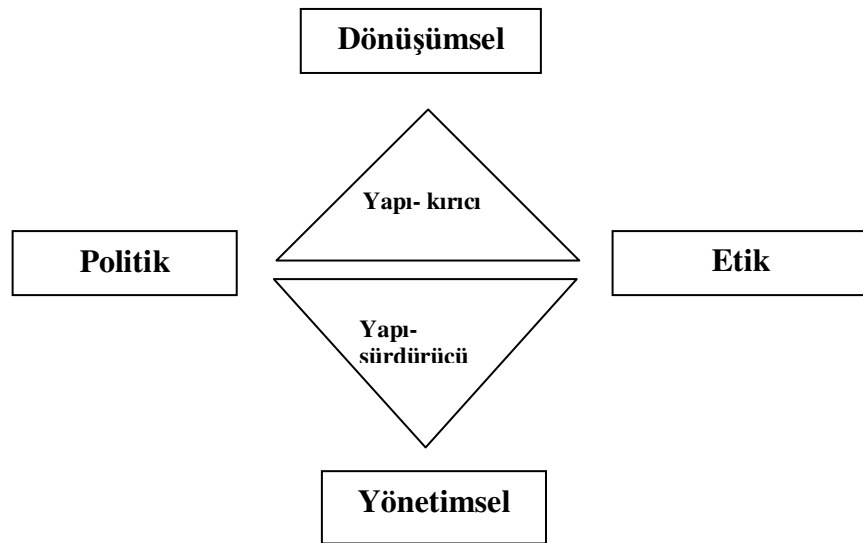
Stratejik liderlerin karar vermelerini gerektiren birkaç önemli konudan biri yapı- kırıcı mı yoksa yapı- sürdürücü değişime mi gereksinim duyulduğudur. Yani, yeni stratejik liderlerin karşılaştığı ve cevap vermek zorunda oldukları ilk soru, örgütün yönünü korumak mı yoksa değiştirmek durumunda mı olduklarıdır. “Nelerin gerçekleşmesi gereklidir?” sorusunu sormaları gerekir. Lider, var olan durumun korunmasının gerektiğine karar verirse, örgütün daha hızlı, daha etkili ilerlemesi ve daha üretken olması için yönetsel eylemler vurgulanır. Dış gereksinimler ve iç inançlar arasındaki çatlağın gözden geçirilmesi gerektiğinde ise yapı kırıcı değişim

gereklidir ve uzun dönemli istikrarın sağlanması için dönüşümcü eylemler vurgulanır.

Stratejik Değişim Piramidi

John Pisapia'nın Stratejik Liderlik Çarkında bahsettiği hangi davranış seti seçilirse seçilsin, dönüşümsel ya da yönetimsel, bu eylemler politik ve etik düşüncelerle dengelenir. Davranış setlerini iki piramit olarak düşünebiliriz. Bir piramit yönetimsel eylemlere odaklanır ve politik ve etik eylemlerle dengelenir. Lider, yönetsel bir amacı takip ederken politik ve etik konuların çekişmesi gündeme gelir ve bunlarla ilgilenilmesi gerekir. İkinci piramitteki dönüşümsel eylemlerde de politik ve etik konuların çekişmesi gündeme gelir ve bunlarla da baş edilmesi gerekir. Politikaların ve değerlerin çarpışması her zaman vardır ve stratejik eylemleri yerine getirirken bunlar göz önünde bulundurulmalıdır.

Şekil 10. Stratejik Değişim Piramidi



Kaynak: Pisapia, 2007.

Piramide göre, stratejik liderler Şu iki yaklaŐımdan birini seğerler.

- Yapı kırıcı liderler, istenilen değişimi sağlamak için politik, etik ve dönüşümsel alandan oluşan üçgen iletişimden yararlanırlar.
- Yapı sürdürücü liderler, devamlılığı ve düzeni sürdürmek için politik, etik ve yönetimsel alandan oluşan üçgen iletişimden yararlanırlar.

Bu dört eylem setinden, yönetimsel ve dönüşümsel olanlar yön belirleyicidir (directional). İstikrara doğru yol alırlar (management), ya da değişime doğru yol alırlar (transformation). Örgütlerin istikrarını koruyup güçlendirmeye çalışan liderler yönetimsel eylemlerle ilgilendirler. Buna da yapı sürdürücü (yönetimsel) liderlik denir. Diğer yandan, örgütünü, dış ve iç çevrenin isteklerini karŐılamak için harekete geçiren liderler dönüşümsel ya da yapı kırıcı liderler olarak adlandırılırlar.

Yön belirleyici (directional) liderlik eylemleri (yönetimsel ve dönüşümsel), destekleyici etik ve politik eylemler dizisiyle eşleŐtirilir. Örneğin, bir lider dönüşümsel lider olmakla ilgileneiyorsa , neyin doğru (etik) neyin olası (politik) olduğuna karar vermek için bu destekleyici eylem setlerini kullanması gerekir. Bu eylem setleri yani destekleyici eylemler, yön belirleyici dönüşümsel ve yönetsel eylemlerle birlikte kullanılır. Bu yüzden, bütün bunlar stratejik liderlik eylemlerinin önemli parçalarıdır. Bu dört eylem seti ayrı ayrı kullanılabilir olsalar da yapı yıkıcı veya sürdürücü değişim ihtiyacına göre beraber kullanılmaları daha yararlıdır.

Stratejik liderlerin anlaması gereken çok yönlü gerçeğin çok yönlü liderlik eylemlerini gerektirdiği gerçeğidir (Pisapia, 2007).

Stratejik Liderlik Ölçeğinin Oluşturulması

Stratejik Liderlik Ölçeği, bilinçli anlayışı geliştiren ve dört eylem türünü (yönetimsel, dönüşümsel, politik, etik) değişimi güçlendirmek, örgütsel istikrarı oluşturup korumak, eylem alanlarını genişletmek ve doğru eylemlere karar vermek için kullanan Pisapia'nın stratejik lider eylemlerinin kuramsal modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Liderin bu çok yönlü eylemleri kullanabilme yeteneği, sürekli değişen ve hem içsel hem de dışsal olarak karmaşık örgütsel çevredeki etkililiği ile bağlantılıdır.

Bu ölçek, önde gelen örgütlerdeki yöneticiler, liderlik gelişim programları ve yol gösterip danışmanlık yapmada yararlı olacaktır. Stratejik Liderlik Ölçeği ile elde edilen veriler katılımcıların eylemleri ve etkililikleri arasındaki ilişkiyi göstermek için kullanılmıştır. Ayrıca, kişilere, geri bildirilen sonuçları temel alarak kendi performanslarını değerlendirmelerinde yardımcı olmaktadır. Bu eylemlerin yorumlanması ve uygunluğu, katılımcıların kendi stratejik liderlik kapasitelerini derinlemesine yorumlama olanağı sağlamıştır.

Stratejik Liderlik Ölçeği, İspanyol, Türkçe ve Malay dillerine Dr. Pisapia ile bağlantılı olarak çalışan araştırmacılar tarafından çevrilmiş ve çeşitli ülkelerdeki liderlere uygulanmıştır. Bu çalışmalar, kar amaçlı örgütlerin yanı sıra okul yöneticilerini ve kar amacı gütmeyen yöneticileri de kapsamıştır.

Stratejik liderlik ölçeği sonuçlarının yönetici yeteneklerini tanımlayıp geliştirmede yararlı olacağına inanılmaktadır. Örgüt ve katılımcı görüşlerine göre,

Stratejik Liderlik Ölçeği profesyonel gelişim gereksinimlerini karşılamada yeni bir araç sağlayabilir (Pisapia & Reyes-Guerra, 2007).

BÖLÜM III

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırma modeli, evreni ve örneklemini, veri toplama teknikleri, veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel çözümleme yöntemi sunulmaktadır.

Araştırma Modeli

Bu çalışma, alan taramasına yönelik, öğretmen görüşüne dayalı karşılaştırmalı betimsel bir araştırmadır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Kocaeli ilinde bulunan genel liseler ve Anadolu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini çeşitli branşlarda görevli 591 öğretmen oluşturmaktadır. Kocaeli merkez ilçesi başta olmak üzere 50 genel lise ve Anadolu lisesi içinden toplam 5 eğitim bölgesini kapsayan 36 okul seçilmiştir. Okulların belirlenmesinde ulaşım koşulları göz önünde bulundurulmuştur. Kocaeli'nin Gebze ve Kandıra ilçeleri ulaşım zorluğu nedeniyle araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır. Anketler gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmıştır.

Tablo 1'de araştırmaya kapsamına alınan okullardaki katılımcı öğretmen sayıları ve yüzde oranları görülmektedir.

Tablo 1*Araştırma Katılan Okullara Göre ğretmen Dağılımları*

Okul Kodu	N	%
1	25	4,2
2	12	2,0
3	15	2,5
4	16	2,7
5	9	1,5
6	13	2,2
7	14	2,4
8	19	3,2
9	17	2,9
10	18	3,0
11	18	3,0
12	9	1,5
13	31	5,2
14	17	2,9
15	26	4,4
16	16	2,7
17	22	3,7
18	11	1,9
19	17	2,9
20	15	2,5
21	10	1,7
22	10	1,7
23	18	3,0
24	11	1,9
25	8	1,4
26	12	2,0
27	10	1,7
28	11	1,9
29	14	2,4
30	36	6,1
31	24	4,1
32	19	3,2
33	12	2,0
34	11	1,9
35	32	5,4
36	13	2,2
TOPLAM	591	100,0

Veriler ve Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında anket kullanılmıştır. Ölçeğin Kocaeli ilindeki ortaöğretim kurumlarına (genel liseler ve Anadolu liseleri) uygulanması için Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır. Araştırmadan sağlıklı sonuçlar elde edilebilmesi için konuyla ilgili olarak katılımcı öğretmenlere ayrıntılı bilgiler sunulmuştur. Anketler öğretmenlere elden verilmiştir. Öğretmenlerin tarafsız görüşlerini rahatça sunabilmeleri için ulaştırdıkları bilgilerin gizliliği hakkında gerekli açıklamalar yapılmış, anketler öğretmenlere ayrı ayrı zarflar içinde verilmiş ve ağızları kapalı olarak elden geri alınmıştır.

Ölçek Geliştirme

Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini öğretmen algılarına göre ölçmeyi amaçlayan bu çalışmada 62 maddeden oluşan stratejik liderlik ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür.

Kullanılan ölçek 2 bölümden oluşmuştur. 1. bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine yer verilmiştir. Ölçeğin 2. bölümünde ise stratejik liderin özelliklerini içeren sorular yer almıştır.

Stratejik Liderlik Ölçeği

Stratejik liderlik ile ilgili literatür taraması yapılırken yurt dışında bu konuyla ilgili yayınları olan kişilerle ve kuruluşlarla internet yoluyla görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmeler sonucunda Florida Atlantic Üniversitesinde Liderlik ve Politika alanında çalışan Profesör John Pisapia'nın Stratejik Liderlik Ölçeğine ulaşılmıştır. John Pisapia ile yapılan yazışmalar sonucu, Pisapia'dan uygulama izni alınmıştır.

Stratejik liderlik ölçeğinin birinci bölümü katılımcılarla ilgili kişisel özelliklerini ikinci bölüm ise okul yöneticilerinin liderlik eylemlerini içermektedir. İkinci bölümü oluşturan liderlik eylemleri ile ilgili bölüm orijinal metinde 64 sorudan oluşmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucu bu bölümden çıkarılan iki soru sonucu ölçek 62 maddeden oluşturulmuştur. Ölçek Türkçeye çevrilmiş gerekli dilbilgisi kontrolleri yapılmış, çeviriden kaynaklanan anlama hatalarının önlenmesi için ölçek tekrar tekrar kontrol edilmiştir. Ölçekte, 1- Neredeyse hiç'ten, 7- Her zaman'a doğru giden Likert tipi yedili dereceleme ölçeği kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini öğretmen algılarına göre ölçmeyi amaçlayan bu çalışmanın faktör analizi sonuçlarından stratejik liderlikle ilgili dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik olmak üzere dört boyut elde edilmiştir. Bu dört boyuta dahil olan sorular ve elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur.

Pisapia'nın (2007) stratejik liderlik anketinin sonuçlarına göre ilk boyut olan '*Dönüşümsel*' boyutta olması gereken madde sayısı 10'dur. Yapılan analiz doğrultusunda bu boyutta elde edilen madde sayısı 8'dir. Diğer iki madde faktör yükleri çapraz yüklü olduğu için elenmiştir. Elenen maddelerden birisi 'Okul yöneticimiz, izleyenlerin davranışlarını önemli derecede etkileyen vizyondan bahseder' maddesi iken diğeri ' Okul yöneticimiz, değerler, vizyon ve önceliklerin ortak kabulünü sağlar' maddesidir. Boyutun alfa güvenilirlik katsayısı .95'dir.

İkinci boyut olan '*Yönetimsel*' boyutta anketin orijinaline göre olması gereken soru sayısı on iken yapılan analiz doğrultusunda bu boyutta elde edilen madde sayısı 6'dır. Elenen dört soru şöyledir. Okul yöneticimiz; 1- okul amaçlarını gerçekleştirmek için plan yapar, organize eder, yönlendirir, kontrol eder ve işgörenleri güdüler, 2- işlerin nasıl yapılacağına karar verir, 3- emir komuta zincirini vurgular, 4- bizi sonuçlardan sorumlu tutar. Bu dört madde faktör yükleri çapraz yüklü olduğu için elenmiştir. Boyutun alfa güvenilirlik katsayısı .91'dir.

Üçüncü boyut olan '*Etik*' boyutunda olması gereken on soru yerine sekiz soru elde edilmiştir. Faktör yükleri çapraz olduğu için elenen iki soru şunlardır. Okul yöneticimiz, 1- sağgörülü bir tutumla dinler, gözler ve harekete geçmeden önce dikkatle düşünür, 2- ılımlı davranır, duygusallığı akılla birleştirir. Boyutun alfa güvenilirlik katsayısı .93'tür.

Dördüncü ve son boyut olan '*Politik*' boyutunda olması gereken on soru yerine dokuz soru elde edilmiştir. Faktör yükleri çapraz olduğu için elenen soru şudur. Okul yöneticimiz, hangi konuların gerçekten önemli olduğu ve hangi konularda uzlaşmaya gidilemeyeceğini belirler. Boyutun alfa güvenilirlik katsayısı .91'dir.

Stratejik liderlik ölçeğinin dört boyutunun birlikte açıkladığı toplam Alfa-güvenilirlik katsayısı .98'dir.

Stratejik liderlik anket verilerinin boyutlara göre madde faktör yükleri ve güvenilirlik kat sayıları hesaplanmıştır. Ölçek aşağıdaki tabloya göre yapılandırılmıştır.

Tablo 2*Ortaöğretim Okul Yöneticileri Stratejik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları*

	Faktör Yüğü
Dönüşümsel (Alfa güvenilirlik katsayısı .95)	
21.Okulu etkileyen olayları yorumlayarak bizim durumu daha iyi kavramamız için olanak yaratır.	0,882
5.Yeniliklere ve değişime uyum sağlamamız için elinden geleni yapar.	0,881
1. Güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.	0,858
17.Gelecekte ulaşmayı hedeflediğimiz tabloyu ortaya koyar.	0,857
33.Okulun amaçlarına bağlı olmak koşuluyla, her öğretmene kendi kendini yönetme olanağı sağlar.	0,854
29.Vizyonun ve değerlerin herkes tarafından benimsenmesi için çaba gösterir.	0,853
13.Okul müdürümüz, ikna edici hikayeler yoluyla vizyonu etkili bir şekilde iletir.	0,844
37.Öğretmenler karşılaşılan problemi çözmede yetki sahibidir.	0,780
Yönetimsel (Alfa güvenilirlik katsayısı .91)	
14.Okulun geleceğine yönelik politikalarını belirleyerek gerçekleştirecek ortamı yaratır.	0,890
18.Misyonu, başarımızı nasıl etkileyeceğini belirterek, açıklar.	0,877
10.Başarımız için nesnel ölçütleri açıkça tanımlar.	0,862
6.Bizim için hem bireysel öğretim amaçlarını hem de zümre gruplarının amaçlarını belirler.	0,824
22.Bizim için gerekli olan öğretim kaynaklarını sağlar.	0,801
38.Bir hata yapıldığında düzeltmek için hızlı girişimlerde bulunur.	0,777
Etik (Alfa güvenilirlik katsayısı .93)	
31.Ortak iyiye çok önem verir.	0,878
39. Hepimizin haklarına saygı gösterir.	0,868
28.Yeni amaç ve eylemleri belirlemede fikir birliği sağlanmasına çalışır.	0,854
23.Alınan kararların, okulumuzun temel değerlerine uygun olmasına çaba gösterir.	0,839
47.Okul için belirlenen değerleri, bizim görüşümüze sunar.	0,837

Tablo 2 (Devamı)*Ortaöğretim Okul Yöneticileri Stratejik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları*

19. Etik çizgisini korur.	0,834
11.Dürüştür.	0,821
3.Okulu yönetmek için, geçmiş iş başarılarından yararlanır.	0,745
Politik (Alfa güvenilirlik katsayısı .91)	
32.Herkesin ilgisini çekecek ortak noktalar bulur.	0,863
20.Bizler makam yetkisinden çok kişiliği ve bilgisiyle etkilemeye çalışır.	0,828
4.Okuldaki bütün işgörenler arasında güç dengesinin sağlanmasına çaba gösterir.	0,819
16.Okulun amaçlarını etkileyen diğer kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkiler geliştirir.	0,806
54.Gerektiğinde bize okulla ilgili bilgi verir.	0,786
40.Destek almak için çeşitli anlaşmalar yapar.	0,764
50.İyilik yaparak arkadaş edinir.	0,753
58.Bizimle kişisel ilişkiler kurar.	0,706
36.Verilen görevde kimin yetkili olduğuna karar vermeye çalışır.	0,655
Stratejik liderlik boyutları toplam (Alfa güvenilirlik katsayısı .98)	

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Bu araştırmanın verileri, Kocaeli ilinde bulunana genel liseler ve Anadolu liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin algılarıyla ilgili ölçek sorularına verdikleri cevapların yorumlarına dayanmaktadır.

Araştırmamızda elde edilen veriler öğretmenlerin değerlendirdiği anket yolu ile elde edilmiştir. Anket verileri tek tek incelenerek SPSS 15.0 programına veri girişi yapılmış, veriler faktör analizine tabi tutulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak yapılan yorumlar sunulmaktadır.

Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Araştırmanın denek grubunu oluşturan öğretmenlerin kişisel değişkenleri ; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, kaç yıldır çalışıyor oldukları, şu anda buldukları okulda çalışma süreleri ve şu anki okul müdürleriyle çalışma süreleri ile ilgili bilgiler analiz edilmiştir.

Cinsiyet

Araştırmaya katılan öğretmenlerden %56.6'sı (335) kadın, %43.3'ü (256) erkektir. Araştırmaya katılan kadın ve erkek öğretmenlerin oranı büyük bir farklılık göstermemektedir.

Yaş

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3

Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	N	%
20-30 Yaş	102	17,3
31-40 Yaş	287	48,6
41-50 Yaş	165	27,9
51-60 Yaş	36	6,1
61 ve üzeri yaş	1	,2
Toplam	591	100,0

Tablo 3 'de belirtilen oranlara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %17,3'ü (102) 20- 30 yaş aralığında, %48,6'sı (287) 31-40 yaş aralığında, % 27,9'u (165) 41-50 yaş aralığında, geriye kalan 6.3'lük kısımdakiler ise 51 yaş üzerindedir. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun 31- 40 yaş grubundaki öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir.

Eğitim

Katılımcı öğretmenlerin en son bitirdikleri okula göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4

Öğretmenlerin En Son Bitirdikleri Okula Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	N	%
Ön lisans	2	,3
2 Yıllık Yüksek Okul	27	4,6
3 Yıllık Yüksek Okul	17	2,9
4 Yıllık Fakülte	505	85,3
Lisansüstü	40	6,8
Toplam	591	100,0

Tablo 4'de de belirtildiği gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin% ,3'ü (27) önlisans, % 4,6'sı (27) 2 yıllık meslek yüksek okulu, % 2,9'u (17) 3 yıllık meslek yüksek okulu mezunudur. Öğretmenlerin % 85,3'ü (505) 4 yıllık fakülte, %6,8'i (40) ise yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin oldukça büyük bir çoğunluğunun 4 yıllık fakülte mezunu olduğu göze çarpmaktadır.

Fakülte Türü

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mezun oldukları fakültelere göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5

Öğretmenlerin Mezun Oldukları Fakültele göre Dağılımları

Fakülte Türü	N	%
Eğitim Fakültesi	323	54,7
Fen edebiyat Fakültesi	196	33,2
Mühendislik Fakültesi	5	,8
İşletme Fakültesi	3	,5
Ziraat Fakültesi	1	,2
Diğer Fakülteler	63	10,7
Toplam	591	100,0

Tablo 5’de de belirtildiği gibi öğretmenlerin % 54,7’si (323) eğitim fakültesinden, % 33,2’si (196) Fen- edebiyat fakültesinden mezun olmuştur. Katılımcıların geriye kalan %12’lik kısmı ise diğer fakültelerden mezundur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun Eğitim Fakültesi mezunu olduğu dikkat çekmektedir.

Meslek Hizmet Süresi

Katılımcı öğretmenlerin meslek hizmet sürelerine göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6

Öğretmenlerin Meslek Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Hizmet Süresi	N	%
1-5 yıl	62	10,5
6-10 yıl	156	26,4
11-15 yıl	159	26,9
16-20 yıl	102	17,3
21-25 yıl	60	10,2
26 ve yukarısı	51	8,6
Toplam	591	100,0

Öğretmenlik mesleğinde 1-5 yıl arası hizmet etmekte olan öğretmenler katılımcıların % 10,5'ini (62), 6-10 yıl arası hizmet etmekte olan öğretmenler % 26,4'ünü (156), 11-15 yıl arası hizmet etmekte olanlar %26,9'unu (159), 16-20 yıl arası hizmet etmekte olanlar %17,3'ünü (102), 21- 25 yıl arası hizmet etmekte olanlar %10,2'sini (60) ve 26 yılın üzerinde hizmet vermekte olanlar ise %8,6'sını (51) oluşturmaktadır. Verilen bilgiler ışığında araştırmaya katılan öğretmenlerin ortalama çalışma sürelerinin 6 ile 15 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Okul Hizmet Süresi

Araştırmaya katılan öğretmenlerin şu anki okullarında geçirdikleri hizmet sürelerine göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo 7

Öğretmenlerin Şu Anki Okullarında Geçirdikleri Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Okul Hizmet Süresi	N	%
1 yıldan az	65	11,0
1-5 yıl	320	54,1
6-10 yıl	129	21,8
11-15 yıl	53	9,0
16-20 yıl	16	2,7
21-25 yıl	7	1,2
26 ve yukarısı	1	,2
Toplam	591	100,0

Tablo 7’de da belirtildiği gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin %11’i (65) şu anda görev yapmakta olduğu okulda 1 yıldan az süredir bulunmakta, %54,1’i (320)1-5 yıl arası bulunmakta, %21,8’i (129) 6-10 yıl arası bulunmakta, %9’u (53) 11-15 yıl arası bulunmakta, geriye kalan %14’lük gruptakiler ise 16 yıl ve daha yukarısı süredir şu anki çalıştıkları okulda bulunmaktadırlar. Katılımcı öğretmenlerin yarısından fazlası şu anki okullarında 1-5 yıl arasında çalışmaktadırlar.

Yönetici İle Geçirilen Süre

Araştırmaya katılan öğretmenlerin şu anki okullarının yöneticileriyle geçirdikleri hizmet sürelerine göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

Tablo 8

Öğretmenlerin Şu Anki Okullarının Yöneticileriyle Geçirdikleri Hizmet Sürelerine Göre Dağılımları

Yöneticiyle Geçirilen Hizmet Süresi	N	%
1 yıldan az	68	11,5
1-5 yıl	422	71,4
6-10 yıl	81	13,7
11-15 yıl	16	2,7
16-20 yıl	3	,5
26 ve yukarısı	1	,2
Toplam	591	100,0

Tablo 8 'de de belirtildiği gibi şu anki yöneticisiyle 1 yıldan az bir süredir çalışan öğretmenler katılımcıların % 11,5'ini (68), 1-5 yıl arasında çalışanlar %71,4'ünü (422) , 6-10 yıl arasında çalışanlar %13,7'sini (81), 11 yıl ve üzerinde çalışanlar ise % 3.4'ünü oluşturmaktadırlar.

Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları

Okul yöneticilerinin, stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarını belirleme amaçlı yapılan bu çalışmanın faktör analizi sonuçlarında dört boyuta ulaşılmıştır. Bu dört boyut ve her boyutla ilgili olarak öğretmenlerden elde edilen bilgiler tablolarda sunulup yorumlanmıştır.

Dönüşümsel Boyut:

Okul yöneticilerinin stratejik liderlikle ilgili dönüşümsel önderlik boyutuna ilişkin özellikleri 8 soru ile saptanmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri en yüksek yüzde oranına göre şu şekilde özetlenebilir.

Okul yöneticilerinin;

- Her öğretmene kendini yönetme özgürlüğü tanıdığı (%50 her zaman),
- İkna edici hikayeler yoluyla okul vizyonunu etkili bir biçimde açıklayabildiği (% 51 çoğu zaman ve her zaman),
- Okulu etkileyen olayları yorumlayarak durumun daha iyi kavramasına olanak yarattığı (% 55 oranında genellikle, çoğu zaman ve her zaman),
- Yeniliklere ve değişime uyum sağlaması için elinden geleni yaptığı (% 50 çoğu zaman ve her zaman),
- Öğretmenlerin güçlü yönlerini geliştirmeye çalıştığı (% 46 çoğu zaman ve her zaman),

- Gelecekte ulaşması hedeflenen tabloyu ortaya koyduğu (% 47 çoğu zaman ve her zaman),
- Vizyonun ve değerlerin herkes tarafından benimsenmesi için çaba gösterdiği (% 45 çoğu zaman ve her zaman),
- Öğretmenlere karşılaşılan problemi çözmeye yetki verdiği (% 46 genellikle, çoğu zaman ve her zaman) olarak yanıtlanmıştır.

Öğretmenlerin dönüşümsel liderlik boyutuna yönelik sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması dikkate alındığında en yüksek aritmetik ortalamaya göre, okul müdürlerinin şu özellikleri daha çok gösterdikleri anlaşılmaktadır.

1. Okulun amaçlarına bağlı olmak koşuluyla, her öğretmene kendi kendini yönetme olanağı sağlar (X= 5.18).
2. Okul müdürümü, ikna edici hikayeler yoluyla vizyonu etkili bir şekilde iletir (X= 5.03).
3. Yeniliklere ve değişime uyum sağlanması için elinden geleni yapar(X= 5.00).

En düşük ortalamaya göre ise okul müdürlerinin en az şu özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

1. Okulu etkileyen olayları yorumlayarak bizim durumu daha iyi kavramamız için olanak yaratır (X= 4.50).
2. Öğretmenler karşılaşılan problemi çözmeye yetki sahibidir (X=4.72).
3. Gelecekte ulaşması hedeflenen tabloyu ortaya koyar (X=4.82).

Tablo 9*Ortaöğretim Okul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin **Dönüşümsel** Önderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri*

	→														\bar{X}	ss	v
	Neredeyse hiç												Her zaman				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
21.Okulu etkileyen olayları yorumlayarak bizim durumu daha iyi kavramamız için olanak yaratır.	44	7,4	64	10,8	71	12	92	15,5	110	18,6	113	19,1	97	16,4	4,5	1,84	3,4
5.Yeniliklere ve değişime uyum sağlamamız için elinden geleni yapar	32	5,4	54	9,1	51	8,6	66	11,1	88	14,9	137	23,1	163	27,5	5	1,86	3,48
1. Güçlü yönlerimizi geliştirmemize yardım eder.	36	6,1	35	5,9	58	9,8	76	12,9	128	21,7	143	24,2	115	19,5	4,88	1,74	3,04
17.Gelecekte ulaşmayı hedeflediğimiz tabloyu ortaya koyar	32	5,4	48	8,1	69	11,7	73	12,4	97	16,4	133	22,5	139	23,5	4,87	1,82	3,34
33.Okulun amaçlarına bağlı olmak koşuluyla, her öğretmene kendi kendini yönetme olanağı sağlar.	11	1,9	41	6,9	56	9,5	66	11,2	116	19,6	150	25,4	151	25,5	5,18	1,63	2,66
29.Vizyonun ve değerlerin herkes tarafından benimsenmesi için çaba gösterir.	24	4,1	42	7,1	55	9,3	78	13,2	125	21,2	140	23,7	127	21,5	4,97	1,7	2,89
13.Okul müdürümüz, ikna edici hikayeler yoluyla vizyonu etkili bir şekilde iletir.	24	4,1	41	6,9	46	7,8	85	14,4	113	19,1	150	25,4	132	22,3	5,03	1,69	2,88
37.Öğretmenler karşılaşılan problemi çözmede yetki sahibidir.	38	6,4	44	7,4	73	12,4	68	11,5	133	22,5	132	22,3	103	17,4	4,72	1,77	3,16
Toplam															4,89	1,49	2,25

Dönüşümsel boyutla ilgili veriler dikkatle incelendiğinde okul yöneticilerinin bu konuyla ilgili olumlu özellikler taşıdığı söylenebilir. Araştırmamıza katılan okulların yöneticilerinin değişen çevre koşullarını yakalamak için istekli oldukları ve bunun için çaba harcadıkları söylenebilir. İleriye yönelik çabalarını herkese sunmak için ‘geleceğin öngörülen resmi’ olarak tanımlanan vizyonu oluşturup herkes tarafından kabul görmesi için çaba harcadıkları görülmektedir. Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için gerekli koşulları oluşturup onları destekledikleri ve belli çerçeveler dahilinde öğretmenlere gerekli yetkilere kullanma olanağı sağladıkları söylenebilir. Bu yöneticiler, herhangi bir problemde karşılaşılmaması durumunda sıkışıp kalmak yerine hızlı çözüm yolları ararlar. Okul yöneticilerinin dönüşümsel özelliklere sahip olması demek değişime açık oldukları ve gelişime çok önem verdikleri anlamına gelmektedir.

Yönetimsel Boyut

Okul yöneticilerinin stratejik liderlikle ilgili yönetimsel önderlik boyutuna ilişkin özellikleri 6 soru ile saptanmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yönetimsel liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri en yüksek yüzde oranına göre şu şekilde özetlenebilir.

Okul yöneticilerinin;

- Okulun geleceğine yönelik politikalarını belirleyerek gerçekleştirecek ortamı oluşturduğu (% 44 her zaman ve çoğu zaman),
- Misyonu, başarıyı nasıl etkileyeceğini belirterek, açıkladığı (% 46 her zaman ve çoğu zaman),
- Başarılı olmak için nesnel ölçütleri açıkça tanımladığı (% 48 her zaman ve çoğu zaman),
- Öğretmenler için hem bireysel öğretim amaçlarını hem de zümre gruplarının amaçlarını belirlediği (% 45 her zaman ve çoğu zaman),
- Öğretmenler için gerekli olan öğretim kaynaklarını sağladığı (% 45 her zaman ve çoğu zaman),
- Bir hata yapıldığında düzeltmek için hızlı girişimlerde bulunduğu (% 48 her zaman ve çoğu zaman) şeklinde yanıtlanmıştır.

Öğretmenlerin yönetimsel liderlik boyutuna yönelik sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması dikkate alındığında en yüksek aritmetik ortalamaya göre, okul müdürlerinin şu özellikleri daha çok gösterdikleri anlaşılmaktadır.

1. Bir hata yapıldığında düzeltmek için hızlı girişimlerde bulunur (X= 5.05).
2. Bizim için hem bireysel öğretim amaçlarını hem de zümre gruplarının amaçlarını belirler (X= 5.03).
3. Misyonu, başarıımızı nasıl etkileyeceğini belirterek, açıklar (X= 5.01).

En düşük ortalamaya göre ise okul müdürlerinin en az şu özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

1. Okulun geleceğine yönelik politikalarını belirleyerek gerçekleştirecek ortamı yaratır (X= 4.88).
2. Bizim için gerekli olan öğretim kaynaklarını sağlar (X= 4.97).
3. Başarımız için nesnel ölçütleri açıkça tanımlar (X= 4.98).

Tablo 10*Ortaöğretim Okul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Yönetimsel Önderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri*

	Neredeyse hiç												Her zaman		\bar{x}	ss	v
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
14.Okulun geleceğine yönelik politikalarını belirleyerek gerçekleştirecek ortamı yaratır.	22	3,7	43	7,3	71	12	88	14,9	109	18,4	136	23	122	20,6	4,88	1,71	2,92
18.Misyonu, başarımızı nasıl etkileyeceğini belirterek, açıklar.	25	4,2	32	5,4	49	8,3	97	16,4	113	19,1	152	25,7	123	20,8	5,01	1,65	2,75
10.Başarımız için nesnel ölçütleri açıkça tanımlar.	23	3,9	39	6,6	57	9,6	93	15,7	96	16,2	157	26,6	126	21,3	4,98	1,69	2,88
6.Bizim için hem bireysel öğretim amaçlarımızı hem de zümre gruplarımızın amaçlarımızı belirler.	17	2,9	40	9,6	64	20,5	85	14,4	100	16,9	151	25,5	134	22,7	5,03	1,67	2,81
22.Bizim için gerekli olan öğretim kaynaklarımızı sağlar.	25	4,2	35	5,9	57	9,6	86	14,6	124	21	135	22,8	129	21,8	4,97	1,68	2,84
38.Bir hata yapıldığında düzeltmek için hızlı girişimlerde bulunur.	21	3,6	30	8,6	60	10,2	78	13,2	125	21,2	150	25,4	127	21,5	5,05	1,63	2,67
Toplam															4,99	1,40	1,98

Yönetimsel boyutla ilgili veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin stratejik liderliğin bir parçası olan yönetimsel özellikleri de kullandıkları görülmektedir. Bu liderlerin okullarını bir adım daha öne taşımak için dönüşümsel özellik taşıyan vizyonu oluşturduktan sonra bu doğrultuda amaçlarına ulaşmayı sağlayacak olan planlamayı yaptıkları, gerekli ortamı oluşturdukları, misyonlarını da belirleyerek açıkça sundukları söylenebilir. Okul yöneticilerinin, okul için bütün amaçları belirlemeye çalıştıkları ve bunları gerçekleştirmek için gerekli kaynakları temin edilmesine ve uygun ortamın yaratılmasına çabaladıkları da görülmektedir. Her hangi bir problemle karşılaşıldığında ise planın dışına çıkamayız gibi bir anlayışı reddetme yoluna gittikleri ve hemen düzeltme girişiminde buldukları söylenebilir. Yönetimsel özellikler de taşıyan bir stratejik lider, evraklar ve planlar arasında sıkışıp kalmak yerine, yeni fikirlere ve girişimlere her zaman açıktır.

Etik Boyut

Okul yöneticilerinin stratejik liderlikle ilgili etik önderlik boyutuna ilişkin özellikleri 8 soru ile saptanmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin etik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri en yüksek yüzde oranına göre şu şekilde özetlenebilir.

Okul yöneticilerinin;

- Herkes için ortak olan iyiye çok önem verdiği (% 49 her zaman ve çoğu zaman),
- Öğretmenlerin haklarına saygı gösterdiği (% 67 her zaman ve çoğu zaman),
- Yeni amaç ve eylemleri belirlenmesinde öğretmenler arasında fikir birliği sağlanmasına çalıştığı (% 46 çoğu zaman),
- Alınan kararların, okulun temel değerlerine uygun olması için çaba sarf ettiği (% 59 her zaman ve çoğu zaman),
- Okul için belirlenen değerleri öğretmenlerin görüşüne sunduğu (% 56 her zaman ve çoğu zaman),
- Etik çizgilerini korudukları (% 48 her zaman ve çoğu zaman),
- Dürüst davrandıkları (% 53 her zaman ve çoğu zaman),
- Okulu yönetmek için, geçmiş iş başarılarından yararlandıkları (% 48 her zaman ve çoğu zaman) şeklinde yanıtlanmıştır.

Öğretmenlerin etik liderlik boyutuna yönelik sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması dikkate alındığında en yüksek aritmetik ortalamaya göre, okul müdürlerinin şu özellikleri daha çok gösterdikleri anlaşılmaktadır.

1. Hepimizin haklarına saygı gösterir (X= 5.74).
2. Alınan kararların, okulumuzun temel değerlerine uygun olmasına çaba gösterir (X= 5.37)
3. Okul için belirlenen değerleri, bizim görüşümüze sunar (X= 5.32).

En düşük ortalamaya göre ise okul müdürlerinin en az şu özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

1. Yeni amaç ve eylemleri belirlemede fikir birliği sağlanmasına çalışır (X= 4.91).
2. Etik çizgisini korur (X= 5.06).
3. Okulu yönetmek için, geçmiş iş başarılarından yararlanır (X= 5.07).

Tablo 11*Ortaöğretim Okul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Etik Önderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri*

	Neredeyse hiç												Her zaman		\bar{x}	ss	v
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%					
31.Ortak iyiye çok önem verir.	14	2,4	42	7,1	44	7,4	98	16,6	108	18,3	145	24,5	140	23,7	5,09	1,63	2,67
39. Hepimizin haklarına saygı gösterir.	16	2,7	14	2,4	36	6,1	51	8,6	78	13,2	120	20,3	276	46,7	5,74	1,57	2,49
28.Yeni amaç ve eylemleri belirlemede fikir birliği sağlanmasına çalışır.	30	5,1	35	5,9	54	9,1	90	15,2	126	21,3	139	23,5	117	19,8	4,91	1,69	2,88
23.Alınan kararların, okulumuzun temel değerlerine uygun olmasına çaba gösterir.	12	2	28	4,7	53	9	67	11,3	89	15,1	158	26,7	184	31,1	5,37	1,61	2,6
47.Okul için belirlenen değerleri, bizim görüşümüze sunar.	8	1,4	35	5,9	47	8	73	12,4	97	16,4	164	27,7	167	28,2	5,32	1,57	2,49
19. Etik çizgisini korur.	24	4,1	41	6,9	46	7,8	71	12	123	20,8	149	25,2	137	23,2	5,06	1,69	2,88
11.Dürüştür.	29	4,9	38	6,4	44	7,4	72	12,2	94	15,9	138	23,3	176	29,7	5,16	1,78	3,18
3.Okulu yönetmek için, geçmiş iş başarılarından yararlanır.	20	3,4	30	5,1	56	9,5	86	14,5	114	19,3	156	26,4	129	21,8	5,07	1,63	2,65
Toplam															5,22	1,38	1,9

Etik boyutla ilgili veriler incelendiğinde, bu boyutla ilgili olarak okul yöneticilerinin şu özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Etik özellikler taşıyan liderlerin öncelikle bütün öğretmenlerine eşit davranmaya ve onlara saygı göstermeye çalıştıkları, fikirlerini ve planlarını tepeden inme sunmak yerine bütün herkesin fikrini alıp ortak noktada birleştirmeyi öncelikli kıldıkları görülmektedir. Önemli olan herkes için doğru ve iyi olan fikri ve planı oluşturabilmektir. Bu liderler bilirler ki bireyler kendilerine saygı duyulduğunu, eşit davranıldığını hissettiklerinde daha iyi güdülenirler, verimleri artar ve yenilikler karşısındaki dirençleri azalır. Tüm bu özellikler stratejik liderliğin önemli parçalarıdır.

Politik Boyut

Okul yöneticilerinin stratejik liderlikle ilgili politik önderlik boyutuna ilişkin özellikleri 9 soru ile saptanmaya çalışılmıştır.

Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin politik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri en yüksek yüzde oranına göre şu şekilde özetlenebilir.

Okul yöneticilerinin;

- Herkesin ilgisini çekecek ortak noktaları saptadığı (% 40 her zaman ve çoğu zaman),
- Öğretmenleri makam yetkisinden çok kişiliği ve bilgisiyle etkilemeye çalıştığı (% 50 her zaman ve çoğu zaman),
- Okuldaki bütün öğretmenler arasında güç dengesinin sağlamaya çaba gösterdikleri (% 42 her zaman ve çoğu zaman),
- Okulun amaçlarını etkileyen diğer kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkiler geliştirdikleri (% 41 çoğu zaman),
- Gerekli gördüklerinde öğretmenlere okulla ilgili bilgi verdikleri (% 52 genellikle ve çoğu zaman),
- Destek almak için çeşitli anlaşmalar yaptıkları (% 45 genellikle ve çoğu zaman),
- İyilik yaparak arkadaş edindikleri (% 47 her zaman ve çoğu zaman),
- Öğretmenlerle kişisel ilişkiler kurdukları (% 42 her zaman ve çoğu zaman),
- Verdikleri görevde kimin yetkili olduğunu kararlaştırdıklarına (% 62 her zaman ve çoğu zaman) şeklinde yanıtlar verilmiştir.

Öğretmenlerin politik liderlik boyutuna yönelik sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması dikkate alındığında en yüksek aritmetik ortalamaya göre, okul müdürlerinin şu özellikleri daha çok gösterdikleri anlaşılmaktadır.

1. Verilen görevde kimin yetkili olduğuna karar vermeye çalışır ($X= 5.52$).
2. Bizleri makam yetkisinden çok kişiliği ve bilgisiyle etkilemeye çalışır ($X= 5.18$).
3. Gerekğinde bize okulla ilgili bilgi verir ($X= 5.12$).

En düşük ortalamaya göre ise okul müdürlerinin en az şu özelliklere sahip olduğu görülmektedir.

1. Okulun amaçlarını etkileyen diğer kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkiler geliştirir ($X=4.44$).
2. Herkesin ilgisini çekecek ortak noktalar bulur ($X= 4.67$).
3. Bizimle kişisel ilişkiler kurar ($X= 4.73$).

Tablo 12

*Ortaöğretim Okul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin **Politik** Önderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri*

Sorular	Neredeyse hiç												Her zaman		\bar{x}	ss	v
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
32.Herkesin ilgisini çekecek ortak noktalar bulur.	45	7,6	50	8,3	69	11,7	87	14,7	102	17,3	115	19,5	123	20,8	4,67	1,87	3,51
20.Bizleri makam yetkisinden çok kişiliği ve bilgisiyle etkilemeye çalışır.	16	2,7	27	4,6	52	8,8	81	13,7	118	20	157	26,6	140	23,7	5,18	1,58	2,51
4.Okuldaki bütün işgörenler arasında güç dengesinin sağlanmasına çaba gösterir.	34	5,8	49	8,3	76	12,9	87	14,7	96	16,2	126	21,3	123	20,8	4,74	1,82	3,31
16.Okulun amaçlarını etkileyen diğer kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkiler geliştirir.	29	4,9	53	9	91	15,4	117	19,8	123	20,8	109	18,4	69	11,7	4,44	1,66	2,75
54.Gerektiğinde bize okulla ilgili bilgi verir.	19	3,2	25	4,2	49	8,3	76	12,9	135	22,8	173	29,3	114	19,3	5,12	1,55	2,4
40.Destek almak için çeşitli anlaşmalar yapar.	31	5,2	28	4,7	67	11,3	89	15,1	111	18,8	162	27,4	103	17,4	4,89	1,68	2,38
50.İyilik yaparak arkadaş edinir.	49	8,3	42	7,1	56	9,5	78	13,2	84	14,2	129	21,8	153	25,9	4,86	1,92	3,72
58.Bizimle kişisel ilişkiler kurar.	44	7,4	43	7,3	70	11,8	86	14,6	101	17,1	117	19,8	130	22	4,73	1,86	3,48
36.Verilen görevde kimin yetkili olduğuna karar vermeye çalışır.	10	1,7	24	4,1	37	6,3	58	9,8	104	17,6	164	27,7	194	32,8	5,52	1,51	2,3
Toplam															4,91	1,33	1,78

Politik boyutla ilişkili veriler dikkatle incelendiğinde okul yöneticilerinin şu davranışları sergiledikleri öne sürülebilir. Bu okul yöneticilerinin, okuldaki tüm öğretmenler arasında güç dengesini kurmaya önem verdikleri ve dağıttıkları görevde yetkinin kimde olduğunu belirtmeye çalıştıkları söylenebilir. Okullarına destek sağlamak için gerekli tüm kurum ve ya kuruluşlarla ilişkilerini geliştirmeye özen gösterdikleri de gözlemlenmektedir. Öğretmenlerle kişisel ilişkiler kurmayı ve bir gereksinimleri olduğunda onlara yardım etmeyi veya daha toleranslı davranmayı tercih ettikleri de görülmektedir. Stratejik liderliğin bir parçası olan politik liderlik önemsenme duygusu yaratarak işlerin daha kolay ilerlemesini sağlayabilir.

Tüm boyutların aritmetik ortalama, standart sapma ve varyanslarını belirten tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 13

*Ortaöğretim Okul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin **Dönüşümsel, Yönetimsel, Etik ve Politik Önderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri***

	\bar{x}	ss	v
Dönüşümsel	4,89	1,49	2,25
Yönetimsel	4,99	1,4	1,98
Etik	5,22	1,38	1,90
Politik	4,91	1,33	1,78

Bu tabloya göre aritmetik ortalaması en yüksek olan boyut etik boyut iken en düşük ortalamaya sahip olan boyut dönüşümsel boyuttur. Diyebiliriz ki; öğretmen algılarına göre okul yöneticileri, etik boyutta yer alan eylemleri diğer boyutlara oranla daha fazla sergilemektedirler. Yöneticiler etik boyuttan sonra en çok yönetimsel eylemleri, sonra politik eylemleri ve en az olarak da dönüşümsel eylemleri sergilemektedirler. Dört boyutta bir arada ele alındığında yöneticilerin tüm eylemleri orta seviyede sergiledikleri saptanmaktadır.

Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerini Etkileyen Bağımsız Değişkenler

Okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini, öğretmen algılarına göre belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, kaç yıldır çalışıyor oldukları, şu anda buldukları okulda çalışma süreleri ve şu anki okul müdürleriyle çalışma süreleri bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Verilerin analizi sonucundaysa öğretmenlerin algılarıyla bağımsız değişkenler arasında bir anlamlılık bulunamamıştır. Fakat stratejik liderliği oluşturan dört boyut arasında ilişki elde edilmiştir.

Stratejik Liderlik Boyutları Arası İlişki

Okul yöneticilerinin, stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarını belirlerken elde edilen dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik boyutlar arasındaki ilişki şöyledir.

Tablo 14*Boyutlar Arası İlişki*

	Dönüşümsel	Yönetimsel	Etik	Politik
Dönüşümsel				
Yönetimsel	,933			
Etik	,923	,893		
Politik	,923	,895	,919	

İlişki $p < 0.01$ değerinde anlamlıdır.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde boyutlar arasında ilişki olduğu açıkça görülmektedir.

İlk boyut olan dönüşümsel boyutun, yönetimsel ($r = ,933$), etik ($r = ,923$) ve politik ($r = ,923$) boyutlarla ilişkisi vardır. İkinci boyut olan yönetimsel boyutun hem etik ($r = ,893$) hem de politik ($r = ,895$) boyutla ilişkisi vardır. Üçüncü olan etik boyutun ise politik ($r = ,919$) boyutla ilişkisi olduğu görülmektedir. Boyutlar arasındaki ilişki $p < 0.01$ değerinde anlamlıdır. Bir boyutun değeri arttıkça diğeri de artmaktadır.

Elde edilen her bir boyut stratejik liderliğin bir parçası olduğundan her birinin arasında bir ilişki olması oldukça anlamlıdır. En yüksek korelasyon dönüşümsel ve yönetimsel boyutlar arasında görülmektedir. Yönetimsel olan bir liderin kalıpları aşp değişime uyarlanabilmesi için değişim kelimesini karşılayan dönüşümsel liderlik özelliklerine de sahip olması gerekir. Dönüşümsel boyutun etik ve politik boyutla da

ilişki oranı yüksektir. Çünkü, değişimi ve ilerlemeyi amaçlayan liderin hem eşit ve adil davranarak etik özellikler taşıması hem de gerekli eylemlerin gerçekleşmesini sağlamak için öğretmenlerden ve diğer kurum ve kuruluşlardan tam olarak fayda sağlayabilmesi için politik olması gerekir. Aralarındaki korelasyonun en düşük olduğu boyutlar ise yönetimsel ve etik boyutlardır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonuçları ve bu sonuçlara dayalı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen öneriler bulunmaktadır.

Sonuç

Ortaöğretim okul yöneticilerinin, stratejik liderlik özelliklerinin öğretmen algılarına göre ölçülmesini amaçlayan bu araştırma sonucu ile, eğitim kurumlarının ve yöneticilerinin verimliliğini arttırmada, eğitim kurumlarının her zaman bulunduğu noktadan bir adım önde olmasını sağlamada, öğretmenlerin verimliliğini arttırıp daha başarılı öğrenciler yetiştirilmesini sağlamada, okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin kullanımının önemli olduğu belirlenmiştir. Yine bu çalışma sonucunda, okul yöneticilerinin stratejik liderlik kapsamı içinde yer alan dönüşümsel, yönetimsel, etik ve politik eylemler dizilerini de kullandıkları saptanmıştır.

Öğretmen algılarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin şu dönüşümsel özelliklere sahip oldukları belirlenmiştir. Dönüşümsel eylemleri kullanan okul yöneticilerinin öncelikle bütün öğretmenlere görevleri doğrultusunda yetki verdikleri, gücü sadece kendi ellerinde tutmayarak öğretmenlere kendilerine güvenildiğini ve saygı duyulduğunu hissettirdikleri söylenebilir. Okul için belirledikleri vizyonu ve değerleri bütün öğretmenlere sunarak, onların da zihinlerindeki sorulardan kurtulup, vizyon ve değerleri benimsemeleri için çaba sarf ettikleri, bu aşamada ikna edici hikayelerden veya geçmiş iş yaşantılarındaki

örneklerden yararlandıkları söylenebilir. Bu okul yöneticileri için önemli olan yeniliklere ve değişime uyum sağlayabilecek bir okul ortamı oluşturmaktır.

Öğretmen algılarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin yönetsel özellikler de taşıdıkları görülmektedir. Yöneticiler, liderlik vasfının bir parçası olan yönetim vasfını da kullanmaktadırlar. Yönetsel özellik taşıyan liderlerin okul için çeşitli politikalar oluşturdukları, bunun yanı sıra öğretmenler için amaçları belirledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda gerekli kaynakları sağladıkları ve ilerledikleri yolda bir engelle karşılaştıklarında durumu düzeltmek ve kaybı en aza indirmek için hızlı girişimlerde buldukları söylenebilir. Tüm bunlar stratejik lider olmanın yönetimle ilgili boyutunu oluşturur. Yönetim ve liderlik farklı kavramlar gibi görünseler de birbirleriyle ilişkilidirler. Yönetim, şartları koyar ve stratejik liderliğin olmazsa harekete geçemeyeceği prosedürleri sağlar. Bunun yanı sıra, liderliğin getirdikleri sayesinde de yönetim kendi süreçleri için daha iyi uyumu ve anlamlılığı yakalayabilir. Gerçek dünyada, liderliğin bazı özellikleri yönetim alanına geçerek onun mekanik olmasını engeller. Bu ilişkinin ötesinde, yönetim, istenilen amaçlara ulaşmak için bireyleri güdüleme kapasitesini oluşturma gibi kendini aşan durumlarla başa çıkmak için liderliğe gereksinim duyar (Morrill, 2007).

Öğretmen algılarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin etik özellikler gösterdikleri de saptanmıştır. Etik davranışlar sergileyen okul liderlerinin öncelikle bütün herkesin haklarına saygı gösterdikleri anlaşılmaktadır. Aynı zamanda, bu okul yöneticilerinin yeni amaç ve fikirleri belirlerken fikir birliği oluşturmaya çalıştıkları ve alınan her kararın okul kültürüne uyumlu olmasına dikkat ettikleri söylenebilir.

Etik özellikler taşıyan yöneticiler, herkes için iyi olanın belirlenmesi için uğraşırlar ve dürüsttürler. Dürüst ve adaletli olmak iyi bir lider olmanın temel taşlarındandır.

Öğretmen algılarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin politik özellikler sergiledikleri de görülmektedir. İçinde bulunulan koşullara göre politik davranması beklenen okul yöneticilerinin, okula katkısı olacağına inandığı kurum ve kuruluşlarla iyi ilişkiler kurdukları ve gerektiğinde onlardan yararlandıkları görülmektedir. Aynı zamanda bu liderler, dağıttıkları görevlerde kimin yetkili olduğunu belirtmeye ve öğretmenler arasındaki güç dengesini korumaya çalışırlar. İçinde bulunulan koşullarda en iyi performansı elde etmek yada engellere karşı en az kayıpla amaca ulaşabilmek için politik davranmanın gerekli olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin algılarına dayanarak, okul yöneticilerinin, en iyi performansı elde etmek adına öğretmenlerle zaman zaman kişisel ilişkiler kurdukları ve iyilik yaparak arkadaş edindikleri sonucuna da ulaşılmıştır. Politik eylemler sergilemesi beklenen okul yöneticileri sadece gerekli gördüklerinde okulla ilgili bilgileri öğretmenlere sunarlar.

Araştırma sonuçlarına göre; okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini belirlemedeki öğretmen algıları kişisel değişkenlere göre farklılık göstermemektedir. Fakat stratejik liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Dönüşümsel boyutun, yönetimsel, etik ve politik boyutlarla ilişkili olduğu görülürken, yönetimsel boyutun politik ve etik boyutla ilişkili olduğu görülmektedir. Bu dört boyut stratejik liderliği oluşturan temel taşlar olduklarından aralarında anlamlı bir ilişki olması yadsınamaz.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre elde edilen liderlik eylemleri ayrı ayrı ele alındıktan sonra söylenmesi gereken bir diğer nokta bu dört liderlik eylemlerinin gerektiği zamanlarda, içinde bulunulan koşullar doğrultusunda, sağlıklı olarak kullanılabilmesidir. Dört liderlik aynı anda en etkili şekilde kullanıldığında ortaya mükemmel bir yönetici, lider çıkacaktır.

Bir stratejik liderin taşınması gereken diğer özellikler de şu şekilde özetlenebilir. Stratejik liderler, örgütlerini daha ileriye taşıyabilmek için vizyonlarını belirleyerek kendilerine bir plan oluştururlar ve öğretmenlerini de bu sürece dahil ederler. Bunun sebebi, herkes için vizyonu ortak hale getirmek, değişimin gerekliliğini herkesin kabullenmesini sağlayarak direnmeleri engellemektir. Gelecekte nerede olunmasının istendiğini gösteren plan hazırlandıktan sonra, stratejik liderler planı eyleme geçirmek için doğru zamanı belirlerler. Stratejik liderler için planı doğru yapmak kadar onu doğru zamanda uygulamak da çok önemlidir. Planın uygulanması aşamasında, lider eğer gerekli görürse kendisine engel oluşturacak durumları terk edebilme kapasitesine yada eğer durumu daha iyi hale getireceğini düşünürse başka bir alana sıçrama yapabilme kapasitesine de sahip olmalıdır.

Diğer bazı liderlik türlerinde de olduğu gibi, stratejik liderlerin de öğretmenlerini güdülemesi, ahlaki değerler oluşturup sağlıklı bir örgüt kültürü meydana getirmesi gerekir. Stratejik olarak fırsatçı olmak da bir diğer stratejik lider özelliği olarak karşımıza çıkar. Eğer örgütü iyi bir noktaya çıkaracaksa lider karşısına çıkan fırsatları iyi değerlendirmeli gerekiyorsa o fırsattan yararlanabilmek için sıçramalar yapabilmelidir.

Stratejik liderlik, örgütün değerlendirme sistemlerini, karar verme sürecini ve her düzeydeki iletişimi yürüten devamlı bir süreç olarak ortaya çıkar. Bazı örgütlerde ise stratejik liderlik, örgütün tüm parçalarına yayılmış kültürel ve örgütsel düzen olarak karşımıza çıkar. Bu durum oluştuğunda, yeni fikirler yayılır, bir işe başlama isteği gruplar yada bireyler arasında daha da artar. Böylece, lider ve öğretmenler arasındaki farkı ortaya çıkarmak zorlaşır. Çünkü, sürekli yer değiştiriyor olacaklardır. Vizyon ve hikayeler çok daha kolay içselleştirilir, liderlik ve kararların alınıp uygulanması daha net bir süreç halini alır (Morrill, 2007).

Amacı, ülke gelişimine katkıda bulunacak, vatansever, sağlıklı bireyler yetiştirmek olan eğitim sistemi içinde liderin stratejiye önem veriyor olması önemlidir. Ne tür bireyler yetiştirileceğine, eğitim örgütünün nerede olması gerektiğine karar verdikten sonra stratejik lider amaca dönük olarak stratejisini oluşturur. Bir örgüt olarak vizyonu, ortak vizyona dönüştürerek herkesin kabullenmesini sağlar. Bundan sonraki adım doğru zamanda stratejik planı eyleme dönüştürmektir. Plan uzun dönemli olduğunda ve herkes tarafından kabul gördüğünde eğitim örgütleri hedefledikleri başarıya ulaşacaklardır.

Stratejik liderlik, değişime önem verdiği için, uzun dönemli çalışmaları, çözüm yollarını tercih ettiğinden, yaptığı planlar kadar herkesi işe katarak planın yani vizyonun kabul görmesini sağladığından, gelişimi ve ilerlemeyi her şeyden üstün tuttuğundan ve diğer liderlik türlerinden özellikler barındırdığından hem eğitim örgütleri hem de diğer örgütler için uygun bir liderlik türü olarak kabul edilebilir.

Öneriler

Uygulayıcıya Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı olarak uygulamacılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1. Araştırma bulguları dikkate alındığında okul yöneticilerinin stratejik liderlik boyutlarında belirtilen bilgi ve becerilerinin istenilen düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, okul müdürlerinin aşağıda belirtilen alanlarda stratejik liderlik becerilerinin geliştirtmesi için hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlenmelidir.

- Dönüşümsel liderlik,
- Yönetimsel liderlik,
- Etik liderlik,
- Politik liderlik,
- Duruma uygun liderlik özelliklerini etkili kullanabilme.

2. Stratejik liderlik süreklilik gösteren bir yapıyı ya da anlayışı içerdiği için, bu sürekliliğin sağlanmasına yönelik olarak okul yöneticilerinin, etkililiklerini arttırmak için yönetim ve stratejik liderlik konulu gelişim programları düzenlenebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara dayalı olarak araştırmacılara yönelik olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

1.Ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan bu araştırma öğretmen algılarına dayanarak yapılmıştır. Bu araştırma okul yöneticilerinin görüşlerine göre de yapılıp öğretmen ve yönetici algıları karşılaştırılabilir.

2. Öğretmenlerin sınıflarının lideri olduğı düşünülerek stratejik liderlik özelliklerinin öğretmenler tarafından kullanılmasının öğrenci gelişimi üzerindeki etkisi incelenebilir.

EKLER

T.C.
KOCAELİ VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B08.4.MEM.4.41.00.09.510

KONU : Araştırma İzni

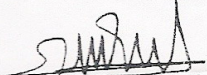
13092 17.04.2008

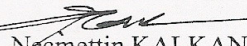
VALİLİK MAKAMINA
KOCAELİ

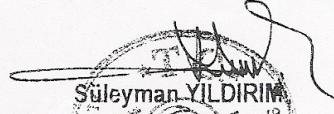
Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Melis ÜLKER'in Prof.Dr. Cevat CELEP danışmanlığında yürütmekte olduğu "Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Öğretmen Algılarına Göre Değerlendirme" konulu tez çalışmasına esas olmak üzere, ilimiz ortaöğretim okullarında anket uygulama talebi, ilgili Üniversitenin 25.03.2008 tarih ve 928 sayılı yazıları ile bildirilmektedir.

Adı geçenin söz konusu çalışmasına esas olmak üzere ilimiz ortaöğretim okullarında görevli istekli öğretmenlere anket uygulama talebi Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde tasviplerinize arz ederim.


Mehmet KÜÇÜK
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
16/04/2008

Necmettin KALKAN
Vali a.
Vali Yardımcısı


Süleyman YILDIRIM
Şube Müdürü
17/04/2008

EGİTİME
%100
DESTEK



Ömerâğa Mah. Ankara Cad
Valilik Binası Kat:2 KOCAELİ
Tel: 331 33 03 Tel: 331 58 98
Tel: 321 17 47 Fax: 321 15 54
www.kocaeli.meb.gov.tr www.kocaeli-meb.gov.tr
kocaelimem@meb.gov.tr



Melis

I think the SLQ might be of interest to you since it does measure leader actions. Are you going to translate it into Turkish? or give it in English = this is very important to maintain the validity of the instrument if you translate it into Turkish - it should be translated back into English to see if the meaning of the SLQ remains the same.

I am sending a draft of a chapter of my book which talks about the the actions of leaders (artistry) and how the SLQ measures them

if you are still on go after reading this I will send you the SLQ with the understanding that you provide me with a spreadsheet of your data and a copy of your thesis so I can add them to my data base

JOHN

John Pisapia, Professor

Leadership and Policy Studies

Florida Atlantic University

jpisapia@fau.edu

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2004). Etkili Stratejik Liderlik. Babiali Kùltür Yayıncılık, İstanbul.
- Baron, B., G., Henderson, M.V. (1995). Strategic leadership: a theoretical and operational definition. *Journal of Instructional Psychology*, Vol. 22, No. 2.
- Besler, S. (2004). İşletmelerde Stratejik Liderlik. Beta, İstanbul.
- Boal, B., K., Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership, research moving on. *Leadership Quarterly*, Vol.11, No.4.
- Boal, K.,B., Schultz, P., L. (2007). Storytelling, time, and evolution: the role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, Vol. 18.
- Can, N., Çelikten, M. (2000). Türkiye’de eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, sayı. 148.
- Celep, C. (2004). Dönüşümsel Liderlik. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik. Pegema Yayıncılık, Ankara.
- Davis, D. L. (2003). The Validity of Using Schwahn’s Strategic Leadership Selection Interview to Assess the Professional Development Needs of School Leaders. Doktora Tezi.

Davies, B. (2004). Developing the strategically focused school. *School Leadership & Management*, Vol. 24, No. 1.

Davies, B. (2004). Introduction to the special edition on strategy and strategic leadership in schools. *School Leadership & Management*, Vol. 24, No.1.

Davies, B. J., Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, Vol. 24, No. 1.

Davies, B. J., Davies, B. (2005). Strategic leadership reconsidered. *Leadership and Policy in Schools*, Vol. 14.

Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Basım Yayım, İstanbul.

Dimmock, C., Walker, A. (2004). A new approach to strategic leadership: learning-centredness, connectivity and cultural context in school design. *School Leadership & Management*, Vol. 24, No. 1.

Elenkov, D. S., Judge, W., Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, Vol. 26.

Eren, E. (2007). İşletmelerde stratejik planlama.

<http://www.merih.net/m2/str/weroler01.htm>

- Halis, M., Şencay, B., Demirel, C. (2006). Stratejik öncelikler ve liderlik: Bişkek'teki işletmelerden bulgular.
<http://www.tdcif.org/kongre/k2007/ozet/137.doc>.
- Hambrick, D., C. (1989). Guest editor's introduction: putting top managers back in the strategy Picture. *Strategic Managment Journal*, Vol. 10.
- Hitt, A., M., Keats, B., W., DeMarie, S., M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Managment Executive*, Vol. 12, No.4.
- Hughes, R., L., Beatty, K., C. (2005). *Becoming a Strategic Leader*. Jossey-Bass, United States of America.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2007). Etkili liderlik. Temel Eğitime Destek Programı – Web Sayfası Dokümanı. <http://tedp.meb.gov.tr>.
- Morrill, R., L. (2007). *Strategic Leadership*. Praeger, United States of America.
- Neumann, Y., Neumann, E., F. (1999). The president and the collage bottom line: the role of strategic leadership styles. *The International Journal of Educational Managment*, Vol. 13, No. 2.

Okutan, M. (2000). Okul müdürlerinin yönetimsel davranışlarının değerlendirilmesi.

PA Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:7.

Okutan, M. (2003). Okul müdürlerinin idari davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı.

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm>

zdemir, P. (1998). *Stratejik Liderlik ve Bir Uygulama Aratrması*. Yüksek Lisans Tezi.

zdemir, S. (2000). Eğitimde rgtsel Yenileme. Pegema Yayıncılık, Ankara.

Pisapia, J. (2007). The Strategic Leader. Manuscript in preparation.

Pisapia, J.; Reyes-Guerra. (2007). ILA presentation copy.

Turan, S., Şişman, M. (2000). Okul yöneticileri için standartlar: eğitim

yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3 Sayı:4.

Vera, D., Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning.

Academy of Managment Review, Vol.29, No.1.

Woden, S. (2003). The role of integrity as a mediator in strategic leadership:a recipe

for reputational capital. *Journal of Bussiness Ethics*, Vol. 46.

ÖZGEÇMİŞ

Melis ÜLKER 1981 yılında Balıkesir’de doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Balıkesir’de tamamladı. 1999 yılında girdiği Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden 2003 yılında mezun oldu. Aynı yıl Kocaeli ili Körfez ilçesinde İngilizce öğretmeni olarak göreve başladı. 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı. Halen Kocaeli Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünde yüksek lisans öğrencisi olan Melis Ülker, Kocaeli ili Gölcük ilçesinde Atatürk Anadolu Lisesi’nde İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaktadır.