

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
SAPMA VE STRATEJİK LİDERLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİ ÜZERİNE ALGILARI: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

Sevil GİRGIN KÖSE

İzmir

2013

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
SAPMA VE STRATEJİK LİDERLİK ARASINDAKİ
İLİŞKİ ÜZERİNE ALGILARI: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

Sevil GİRGIN KÖSE

**Danışman
Doç. Dr. Ali AKSU**

İzmir

2013

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI

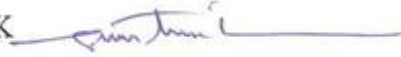
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Ali AKSU



Üye : Yrd. Doç. Dr. Namık ÖZTÜRK



Üye : Yrd. Doç. Dr. Abdurrahman Metin MISIRLI

Onay



Yukarıda imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

20/06/2013

Prof. Dr. h. c. İbrahim ATALAY

Enstitü Müdürü

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10002020
Yazar Adı / Soyadı	SEVİL GİRGİN
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 14381470918
Telefon	505861059
E-Posta	sevil-girgin@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA VE STARTEJİK LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE ALGILARI: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ
Tezin Tercümesi	THE PERCEPTIONS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS ON THE CORRELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL DEVIATION AND STRATEGIC LEADERSHIP: SAMPLE OF İZMİR
Konu	Eğitim ve Öğretim
Üniversite	Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Bölüm	Eğitim Bilimleri Bölümü
Anabilim Dalı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Tez Türü	Yüksek Lisans
Yılı	2013
Sayfa	113
Tez Danışmanları	DOÇ. DR. ALİ AKSU 39929203872
Dizin Terimleri	
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	Yok

Yukarıda başlığı yazılı olan tezimin, ilgilenenlerin incelemesine sunulmak üzere Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi tarafından arşivlenmesi, kağıt, mikroform veya elektronik formatta, internet dahil olmak üzere her türlü ortamda çoğaltılması, ödünç verilmesi, dağıtımı ve yayımı için, tezimle ilgili fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere hiçbir ücret (royalty) ve erteleme talep etmeksizin izin verdiğimi beyan ederim.

31.05.2013

İmza: 

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları”: İzmir İli Örneği adlı çalışmamı tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım yapıtların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara gönderme yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

31/05/2013

SEVİL GİRGİN KÖSE

TEŞEKKÜR

Bu araştırmada ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma ve stratejik liderliğe ilişkin algıları ve bu algıların hangi değişkenlere göre farklılık gösterdiğini incelenmiş; bu iki algı arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın gerçekleşmesinde pek çok kişinin katkısı olmuştur. Uygulamaların yapıldığı ortaokullarda gönüllü olarak anketleri yanıtlayan meslektaşlarıma ve uygulamayı yapabilmem için bana kolaylık gösteren okul idarecilerine öncelikle teşekkür ederim. Araştırmamın her aşamasını takip eden, desteğini ve yardımlarını benden esirgemeyen, tecrübesi ve bilgisiyle beni aydınlatan değerli danışmanım Doç. Dr. Ali Aksu'ya en derin saygılarımı ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışmam boyunca bana karşı tahammül ve desteklerinden dolayı annem ve babama, çalışmalarımda sürekli beni teşvik eden, anlayış ve yardımları için eşim Adem Köse'ye, bütün şirinliğiyle beni son derece rahatlatan yeğenim Yağmur Bolluk'a sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

JURİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU	ii
YEMİN METNİ	iii
TEŞEKKÜR	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xiii
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amaç ve Önemi	5
1.3. Problem Cümlesi.....	6
1.4. Araştırmanın Alt Problemleri	6
1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	7
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.7. Tanımlar.....	7
BÖLÜM II	9
2. KONUS İLE İLGİLİ ALAN YAZIN TARAMASI.....	9
2.1. Örgütsel Sapma.....	9
2.1.1. Örgüt Kavramı.....	9
2.1.2. Sapma Kavramı	9
2.1.3. Örgütsel Sapma Kavramı	10

2.1.4.	Örgütsel Sapma Türleri	13
2.1.5.	Örgütsel Sapma Yaklaşımları.....	15
2.1.5.1.	Vardi ve Wiener- Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı.....	15
2.1.5.2.	Gruys ve Sackett- İşyeri Zararlı Davranış Yaklaşımı.....	18
2.1.5.3.	Bennett ve Robinson- Örgütsel Sapma Yaklaşımı	19
2.1.5.4.	O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew - Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı	20
2.1.6.	Örgütsel Sapma Davranışını Etkileyen Faktörler.....	22
2.1.7.	Örgütsel Sapmanın Sonuçları	26
2.1.8.	Okullarda Örgütsel Sapma	28
2.2.	Stratejik Liderlik	28
2.2.1.	Liderlik Kavramı	28
2.2.2.	Okullarda Liderlik	30
2.2.3.	Strateji Kavramı	30
2.2.4.	Stratejik Liderlik Kavramı.....	32
2.2.5.	Stratejik Liderliğin Ortaya Çıkışı	34
2.2.6.	Stratejik Liderdeki Temel Özellikler.....	37
2.2.7.	Stratejik Liderlik Fonksiyonları	41
2.2.8.	Eğitim ve Stratejik Liderlik	43
2.2.9.	Okullarda Stratejik Liderlik Modeli	46
2.2.10.	Strateji Odaklı Okul Gelişim Modeli	47
2.3.	İlgili Yayın Ve Araştırmalar	50
2.3.1.	Yurtiçi Araştırmalar	50
2.3.2.	Yurtdışı Araştırmalar	53
BÖLÜM III	57
3. YÖNTEM	57

3.1. Araştırma Modeli	57
3.2. Evren	57
3.3. Örneklem	58
3.4. Veriler ve Toplanması	61
3.4.1. Veri Toplama Araçları.....	61
3.5. Ölçeğin Uygulanması	65
3.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	65
BÖLÜM IV	67
4. BULGULAR VE YORUMLARI	67
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	67
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	69
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	76
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	79
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları	87
BÖLÜM V.....	90
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	90
5.1. Sonuç ve Tartışma	90
5.2. Öneriler	94
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler	94
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler	95
KAYNAKÇA	96
EKLER.....	106

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Stratejik Liderlik Uygulamaları	36
Tablo 2. Stratejik Fonksiyonlar	42
Tablo 3. Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği	45
Tablo 4. Evreni Oluşturan Örneklem	58
Tablo 5. Uygulanan Ölçme Araçlarının Dönüşümü	59
Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı (n= 481)	59
Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (n=481)	60
Tablo 8. Okullarda Örgütsel Sapma Ölçeği Alt Boyutları ve Bunları Ölçmeye Yönelik Soru Maddeleri	63
Tablo 9. Ölçekte Yer Alan Boyutlar ve Bunları Ölçmeye Yönelik Soru Maddeleri .	65
Tablo 10. İlçelere Göre Uygulanan Geçerli Ölçek Sayıları	65
Tablo 11. Okullarda Örgütsel Sapma Ölçeğinin Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları	66
Tablo 12. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketinin Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları.....	66
Tablo 13. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarındaki Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Dağılımı	67
Tablo 14. Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Yüksek Puana Sahip Ölçek Maddeleri	68
Tablo 15. Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Düşük Puana Sahip Ölçek Maddeleri	69
Tablo 16. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	70
Tablo 17. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi	71
Tablo 18. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	73

Tablo 19. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	74
Tablo 20. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	75
Tablo 21. Ortaokul Öğretmenlerine Göre Müdürlerin Stratejik Liderlik Düzeyine İlişkin Algılarının Dağılımı.....	76
Tablo 22. Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Yüksek Puana Sahip Ölçek Maddeleri	77
Tablo 23. Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Düşük Puana Sahip Ölçek Maddeleri	78
Tablo 24. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....	80
Tablo 25. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	81
Tablo 26. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	82
Tablo 27. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .	83
Tablo 28. Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları Boyutunda Anlamlı Farklılığın Hangi Branş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	84
Tablo 29. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları.....	86
Tablo 30. Ortaokullardaki Örgütsel Sapma Düzeyi İle Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Örgütsel Kötü Davranış Tipleri	17
Şekil 2. İşyerinde Sapma Davranışı Tipolojisi.....	20
Şekil 3. Örgüt Kaynaklı Sapma Davranış Süreci	22
Şekil 4. Örgütsel Sapmayı Etkileyen Faktörler.....	24
Şekil 5. Bir Stratejik Liderlik Modeli Bir Stratejik Liderlik Modeli	39
Şekil 6. Stratejik Liderliğin Geniş Fonksiyonları	42
Şekil 7. Stratejik Liderliğin Rollerini.....	44
Şekil 8. Okullar İçin Stratejik Liderlik Modeli	47
Şekil 9. Strateji Odaklı Okul Gelişimi İçin Bir Model.....	48
Şekil 10. Okul Liderlerinin Uygulamaları	49

ÖZET

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA VE
STRATEJİK LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE
ALGILARI: İZMİR İLİ ÖRNEĞİ**

Sevil GİRGIN KÖSE

Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, 113
sayfa, Mayıs 2013

Danışman: Doç. Dr. Ali AKSU

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sapma davranışlarına ilişkin algılarını belirlemek, bu kavram ile yöneticilerin stratejik liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi tespit ederek bu doğrultuda uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler geliştirmektir.

Araştırma, 2012-2013 öğretim yılında İzmir İli sınırları içinde yer alan 26 ortaokulda görev yapmakta olan 481 öğretmene uygulanmıştır. Araştırma verilerinin toplanması için Okullarda Örgütsel Sapma ve Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri isimli iki ölçek kullanılmıştır. Veri analizlerinde frekans, yüzde (%), aritmetik ortalama (x), standart sapma (Ss), t-Testi, Anova ve okullardaki örgütsel sapma ile okul yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamaları arasında ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesinde ise Pearson Korelasyon Katsayısı teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin, okullarında yaşanan sapma davranışlarına ilişkin algılarının “Nadiren”, okul müdürlerinin stratejik liderliğine ilişkin algılarının ise “Başarılı fakat geliştirilmesi gereken” şeklinde değerlendirildiği belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre; cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin okullarında yaşanan örgütsel sapma düzeylerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık yoktur. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre okullarda örgütsel sapma ölçeğinin tüm alt boyutlarında ve anket genelinde anlamlı fark görülmüştür.

Cinsiyet, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak branş değişkenine göre öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri anketinin teknik stratejik liderlik uygulamaları alt boyutunda, medeni durum değişkenine göre ise insan ile ilgili stratejik liderlik uygulamaları alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur.

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma ile stratejik liderliğe ilişkin algıları arasında yüksek, negatif, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları arttıkça okullardaki örgütsel sapma davranışları azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sapma, stratejik liderlik

ABSTRACT

THE PERCEPTIONS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS ON THE CORRELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONAL DEVIATION AND STRATEGIC LEADERSHIP: SAMPLE OF İZMİR

Sevil GİRGIN KÖSE

Dokuz Eylül University, Department of Educational Administration, Inspection,
Planning and Economy Master Thesis, 113 Pages, May, 2013

Thesis Advisor: Doç. Dr. Ali AKSU

The purpose of this study is to determine the views of secondary school teachers about organizational deviation, the relationship between this concept and directors' strategic leadership skills and related to this relationship to develop suggestions for the practitioners and reseachers.

The survey has been applied to 481 teachers working in 26 secondary schools within the baundaries of the İzmir Province in the 2012-2013 academic year. To collect the data for the research two inventories was used entitled as "Organizational Deviation in Schools" and "The Applies for Strategic Leadership of School Managers' ". In data analysis frequency, percent (%), arithmetic average (x), Standard deviation (Ss) were cmouted, t-Test and Anova were used. Also the relationship between the Organzationl Deviation in Schools and The Applies for Strategic Leadership of School Managers' was determined by Pearson Correlation technique based on the data obtained.

The results of the study have revealed that teachers are "Seldom" towards deviant behaviors experienced in the schools and "Successful but it should be improved" toward strategic leadership of school managers.

According to the results in teachers' assesment of organizational deviance in their schools, there isn't a significant relationship according to gender, education level, length of service and branch variable. According to marital status, there have been seen differences in all parts of the organizational deviance measurement in schools and whole of the measurement.

According to gender, education level and length of service there isn't any significant relationship in teachers' assesment of secondary school principals' level of showing strategic leadership behaviors. But according to branch variable there has

been found a significant difference in technical strategic leadership appliances and according to marital status there has been found a significant difference in strategic leadership appliances concerned with humans.

On the other hand, it was found that there is a high, negative and significant correlation between the teachers perceptions of organizational deviance and their perceptions of strategic leadership. Organizational deviance behaviors in schools decrease as long as strategic leadership behaviors of secondary school managers increase.

Key Words: Organizational deviance, strategic leadership

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi ve alt problemler, araştırmanın amaç ve önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ile araştırmada kullanılan kavramların tanımları ele alınmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Çelik'e göre yaşanan gelişmeler, örgütlerin yapısında ve iş görenlerin görev ve rollerinde önemli değişmelere sebep olmuştur. Sosyal değişimin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişmeden payını almıştır (Ülker, 2009: 4). 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 (MEB, 2007).

Tüm örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütlerinde de iletişim ve etkileşimden kaynaklanan ve strese neden olan etkenler bulunduğu düşünülmektedir. Dunham'a göre, eğitim sektöründe çalışanlar arasında meydana gelen olumsuz etkileşim ve iletişim strese neden olmaktadır. Bireyler arası iletişim ve etkileşim, örgüt için ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için hayati bir önem taşır. Öğretmenlerin birbirleriyle ve idarecilerle iletişimleri ve etkileşimleri, okulların amaçlarına ulaşması yolunda en önemli araçlardandır. Bu ilişkilerin olumlu yönde gitmesi için gereken çaba harcanmadığında birtakım sorunlar ortaya çıkar. Taraflar arasındaki sosyal

ilişkilerin kötüye gitmesi okulun genel başarısında da düşüşe yol açar. Örneğin okulda bir öğretmenin aleyhinde bir dedikodu çıkarılırsa, bu öğretmen stres altına girer. Bu durum, önce ilgili kişiyi, daha sonra da bu kişinin etkileşimde olduğu diğer öğretmenleri etkiler. Okulun genel atmosferinde gergin ve olumsuz bir hava sezilir, bu da hem bireylerin, hem de örgüt olarak okulun verimliliğinde düşüşe sebep olur (Çomak, 2011: 1).

Günümüzde okullar yeni eğitim-öğretim teknikleri, rekabetin artması, iş tatminsizliği, ekonomik olarak yetersizlik gibi birçok faktör nedeniyle önemli ölçüde değişime uğramış ve bunun sonucu olarak daha karmaşık hale gelmiştir. Bu karmaşıklık örgüte yönelik ve bireylerarası örgütsel sapma davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütsel sapma kavramı çok önemsenmese de örgüte ve de örgüt üyelerine finansal, psikolojik ve sosyal pek çok zarar vermektedir. Her okulda birbirine benzer ya da birbirinden farklı pek çok sapma davranışıyla karşılaşıldığı söylenebilir.

Örgütsel sapma davranışı, çalışanın örgütün değerlerine ve beklentilerine uygun olmayan, örgütün normlarını ihlal eden, örgütün fonksiyonlarına, yapısına, varlıklarına, ilişkilerine ve diğer çalışanların faydasına zarar veren istemli, yazılı veya sözlü olarak gerçekleştirdiği davranışlar olarak tanımlanmaktadır (İyigün, 2012: 46).

Sapma davranışlarının farklı göstergeleri vardır. İlk grup mülkiyet sapması olarak adlandırılmaktadır ve örgütün malına zarar veren davranışları içermektedir. Ekipmana zarar verme, işyerinden hırsızlık gibi davranışlardır. İkinci grup ise örgütün malına değil, yapılan işin niteliğine zarar veren davranışları içerir. Bunlar ise işe geç gelme, yavaş çalışma, iş yerinde alkol ve madde kullanımı gibi davranışlardır (Hollinger ve Clark, 1982: 98).

Sapma davranışlarının nedenlerine baktığımızda ise algılanan haksızlık, memnuniyetsizlik, model alma ve heyecan arama faktörlerini görmekteyiz. Ayrıca bireysel ve durumsal faktörler de sapma davranışlarına neden olmaktadır. Kişilik özellikleri algılanan duruma gösterilen sapma davranışında önemli bir etkiye sahiptir (Zhang, Chen ve Chen, 2008: 2).

Bir ülkenin kalkınmasında en büyük sorumluluğa sahip olan okullarımızda da bu tür sapma davranışlarıyla karşılaşmaktadır. Okul çalışanları tarafından okula sürekli olarak geç gelme, okulun malına zarar verme, çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yapma, bilgiyi kötü amaçlı kullanma ve amirinin emirlerine karşı gelme gibi sapma davranışları sergilenebilmektedir. Bu davranışlar eğitimin kalitesi açısından büyük bir problem arz etmektedir. Çünkü yaşanan sapma davranışları sonucunda okullardaki birlik, beraberlik ve düzen bozulacak bu da eğitim düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu davranışlardan en az zararla çıkılabilmesi için davranışın nedenlerinin ve etkilerinin iyi analiz edilmesi, gerekli önlemlerin yerinde, zamanında ve uygulanabilir biçimde alınması gerektiği söylenebilir.

Aynı ortamda farklı özellikteki insanların farklı amaçlarla bir arada bulunmalarının yaratmış olduğu sorunların yönetilmesi oldukça zordur. Sorunların zamanında giderilememesi, farklı boyutlara ulaşması, olumsuz düşüncelerin tepkilere, tepkilerin de saptmaya dönüşmesi okullarda başarının düşmesine ve hatta telafisi güç sonuçlara neden olabilmektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 64).

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için değişen koşullara uyum sağlayabilmeli ve sapma davranışlarını önceden tahmin ederek en aza indirebilme amacıyla gerekli önlemleri almalıdırlar. Değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak sapma davranışlarıyla baş edebilmek örgütlerin dinamik yönünü meydana getiren yönetime düşen bir görevdir. Bu görevi ise, ancak teknik bilgi ve becerilerle donatılmış, dinamik, değişmelere direnmek yerine onlara uyum sağlayabilen, insanlar arası ilişkileri iyi bilen, bilgi ve karizması ile iş görenleri etkileyip değişim de dahil karşılaşılan güçlüklerin üstesinden ekip ruhu ile gelebilen ve nihayet örgütü bir bütün olarak görüp onunla ilgili geleceğe yönelik stratejik kararlar alabilen fikri yeteneğe sahip yöneticiler ve yönetimler yerine getirebilir. Uygun strateji belirleyen liderler, örgütlerinin gelişmelerine çalışırken, izleyicilerinin de orada bulunmaktan veya kendisi ile birlikte iş görmekten onur duymasına yol açabilirler (Sütçü, 2008: 1).

Örgütlerde karşılaştığımız sapma davranışlarının yönetimde stratejik liderliğin önemini eğitimde de ön plana çıkardığı söylenebilir. Ilgar'a göre yönetimde

yer alan kişiler kurumda etkili olabilmek için iyi bir lider olmalıdır. Yönetimde sıklıkla eş anlamlı olarak kullanılan lider ve yönetici farklı anlamlar taşımaktadır. Lider, grubu bir araya getiren ve amaçlara doğru güdüleyen insan etmenidir. Yani liderlik belirli amaçları gerçekleştirmek için diğer kişileri etkileme sürecidir olarak tanımlanmaktadır (Taş, 2009: 1).

Okullarımızda sapma davranışlarının en aza indirilip yok edilmesi sürecindeki en önemli kişi ise okul müdürleridir. Bu süreçte okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Stratejik liderlik uygulamaları işletmelerin sürekli değişen rekabet şartlarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için üst düzey yöneticilerin yerine getirmesi gereken uygulamalardır (Besler, 2001:38).

Ireland ve Hitt (2005:63) stratejik liderliği, örgüt için yaşanabilecek bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme olarak tanımlamaktadırlar.

Değişen Türkiye şartlarında okul müdürlerinin de görevleri değişmektedir. Sadece günlük işleri sürdüren iyi bir yönetici olmak yeterli olmayacaktır. Stratejik düşünebilme yeteneğine sahip ve stratejik kararlar alabilen, geleceğe odaklanabilen okul müdürlerinin yönetici olması gerekir. Bu stratejik liderlik özelliklerinin bileşiminin, çok farklı koşullarda ve belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda yöneticilere başarılı olma imkânı vereceği söylenebilir.

Yönetici olarak gücünü yasal yetkilerden alan okul müdürü, okul lideri olarak etkilemeyi, okuldaki güçleri birleştirmeyi, kaynakları etkili olarak kullanmayı ve örgütsel bir kimlik geliştirmeyi sağlayabilir. Diğer tüm liderlik türlerindeki vasıflara sahip olan stratejik liderlerin dönüştürücü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanılmaktadır. (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 124). Etkili bir stratejik lider, etkin bir katılımı özendirerek, çalışma grubunda yüksek düzeyde gruba bağlılığı, arkadaşlığı ve işbirliğini sağlar. (Yavaşgel, 2002: 385).

Okul müdürlerinin stratejik liderlik becerileri örgüt içinde yaşanan sapma davranışı düzeyini etkilemektedir. Müdürlerin sahip oldukları stratejik liderlik becerisi düzeyi, okullarda yaşanan sapma davranışlarının azalmasında büyük bir öneme sahiptir. Müdürlerin stratejik liderlik becerilerini kullanabilme düzeylerine göre okullarda sapma davranışlarının azalacağı söylenebilir.

Literatürde okul müdürlerinin stratejik liderliğine ilişkin birçok araştırmaya rastlamak mümkündür. Fakat eğitim alanında örgütsel sapma kavramıyla ilgili hiçbir çalışmaya rastlanmamıştır. Halbuki okulların başarısının okul yönetiminin başarısına bağlı olduğu gözlenmektedir. Bu amaçla “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma Ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları” araştırmaya konu edilmiştir.

1.2. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Okul çatışan değerlerin tam ortasında bulunur. Toplumsal bir düzenleme olan okulda, farklı değerlere sahip bireyler, kasıtlı olarak bir araya getirilir ve her bireye kendi değer yargılarını, inançlarını durulaştırma, netleştirme, bütünleştirme ve gerekçelendirme fırsatı ve olanağı sağlanır (Aydın, 2010: 180).

Toplumlara değişim ve gelişim imkanı veren kurumlardan biri olan okullarımızda çalışanlar arasında kasıtlı olarak ya da farkına varmadan istenmeyen davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Kasıtlı olarak gerçekleştirilen ve okulun performansını ve etkinliğini olumsuz olarak etkileyen sapma davranışlarıyla karşı karşıya kalındığı söylenebilir.

Bu araştırmanın amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sapma davranışlarına ilişkin algılarını belirlemek, bu kavram ile yöneticilerin stratejik liderlik becerileri arasındaki ilişkiyi tespit ederek bu doğrultuda uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler geliştirmeye yöneliktir.

Bu çalışma bize etkili bir lider yöneticiye sahip olan örgütlerdeki örgütsel sapma davranışlarının en az düzeye indirilip indirilmediğini gösterecektir. Yani örgütsel güven ve adalet algılarında artma ortaya çıkacak, alay etme, sözlü saldırı, ayrımcılık, asılsız dedikodu, işe geç gelme, isteksizlik gibi davranışlar ortadan

kalkacaktır. Okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgütsel sapma arasındaki ilişki düzeyinin, eğitim örgütlerinde ortaya çıkan sorunların giderilmesinde önemli bir etkiye sahip olacağı düşünülebilir.

Ayrıca Türkiye’de ulaşılabilen kaynaklarda bu konuyla ilgili eğitim alanında herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olmasının bu çalışmanın önemini arttıracığı ileri sürülebilir.

Bu araştırma ile elde edilecek sonuçların; hem okullardaki sapma davranışlarını belirlenmesi ve okul yönetimini bu konuda bilinçlendirmesi, hem de yönetici, öğretmen ve eğitim yönetimi alanında akademik çalışma yapanlar için bilimsel bir kaynak işlevi görmesi beklenmektedir.

1.3. Problem Cümlesi

Ortaokul öğretmenlerinin, okullardaki örgütsel sapma davranışları ve okul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyine ilişkin algıları nelerdir, öğretmenlerin bu algıları bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.4. Araştırmanın Alt Problemleri

- 1- Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okullarındaki örgütsel sapma düzeyi nedir?
- 2- Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma düzeyi algıları onların;
 - a) Cinsiyet
 - b) Eğitim Düzeyi
 - c) Kıdem
 - d) Branş
 - e) Medeni duruma

değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

- 3- Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyi nedir?
- 4- Ortaokul öğretmenlerinin stratejik liderliğe ilişkin algıları onların;

- a) Cinsiyet
- b) Eğitim Düzeyi
- c) Kıdem
- d) Branş
- e) Medeni duruma

değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

5- Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapmaya ilişkin algılarıyla stratejik liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişki nedir?

1.5. Araştırmanın Sayıtları

1. Öğretmenlerin ölçme araçlarına verdikleri cevaplar gerçek algılarını yansıtmaktadır.
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçme araçlarına verdikleri cevaplar mevcut durumu yansıtmaktadır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma 2012-2013 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma İzmir ili içerisinde yer alan resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenleri kapsamaktadır.
3. Araştırma resmi ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Ortaokul: öğrencileri genel eğitim yoluyla bir yandan hayata, bir yandan da liseye hazırlayan genellikle üç yıllık ortaöğretim okulu (Türk Dil Kurumu [TDK], 2006).

Stratejik Lider: stratejik lideri, “örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinden beklenenleri başarılı bir şekilde yerin getiren kişi (Adair, 2005: 41).

Stratejik Liderlik: örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 126).

Örgüt: ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilattır (TDK, 2006).

Sapma davranışı: mali, sosyal ve de çalışma koşulları gibi bozucu örgütsel stresörlere karşı bir tepki olarak bilinmektedir (Muafi, 2011: 123).

Örgütsel Sapma: örgüt üyelerinin olumlu örgüt kurallarını bozarak, örgütün veya üyelerinin iyi durumlarını tehdit eden kasıtlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 2000:349).

BÖLÜM II

2. KONU İLE İLGİLİ ALAN YAZIN TARAMASI

Bu bölümde, kuramsal bilgiler çerçevesinde örgütsel sapma kavramı, örgütsel sapma türleri ve yaklaşımları, örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörler, örgütsel sapma sonuçları ile liderlik tanımı, stratejik liderlik, stratejik liderliğin ortaya çıkışı, temel özellikleri, fonksiyonları, okullarda liderlik ve stratejik liderlik, strateji odaklı okul gelişim modeli üzerinde durulacaktır.

2.1. Örgütsel Sapma

2.1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt; ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilattır (TDK, 2006). Örgüt insanın işbirliği gereksiniminden doğar, insanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır (Aydın, 2010: 15). Örgütün kendisiyle ilgili diğer örgütlerle olan ilişkileri, bu örgütün bağlarındandır. Bu ilişkiler ne kadar iyi olursa, örgüt o kadar verimli olur (Bursalıoğlu,2010: 15).

2.1.2. Sapma Kavramı

Toplumlara, kültürlere, örgütlere göre farklı anlam taşıyan sapma kavramı oldukça geniş kapsamlı ve karmaşık bir yapıya sahiptir ki, pek çok sosyal bilimci tarafından sapma, sapkın, sapmış gibi farklı kavramlar birbirinin yerine

kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalarda bu tür davranışlar; normal dışı davranışlar, işyeri sapma davranışı, iş gören uyumsuzluğu, anti-sosyal davranış, iş gören davranış bozukluğu, işlevsiz davranış, olumsuz davranış, kötü davranış, örgütsel sapma, örgütsel düzen bozma, zararlı ve tehlikeli davranış olarak farklı Şekillerde kullanılmıştır (Demir, 2009: 42). Bu nedenle her bir bilim ve uygulama alanına göre sapma kavramına yüklenen anlamlar farklılık gösterebilmektedir.

İnsan, dıştan gelen uyarıcılara tepkide bulunan, onlara yanıt veren bir varlıktır. İşte insanın davranışları tüm bu yanıtların toplamıdır. Bu evrelerden herhangi birinde görülen aksaklık ya da bozukluk, normal tavır ve hareketten sapmayı belirtir (Sarpdağ, 2004: 33).

Sapma davranışı mali, sosyal ve de çalışma koşulları gibi bozucu örgütsel stresörlere karşı bir tepki olarak bilinmektedir (Muafi, 2011: 123). Bordia, Restubog ve Tang sapma davranışlarının bilmeyerek değil kasıtlı olarak yapıldığını ne sürmektedir. Sapma davranışında bulunan bireylerin belli nedenleri vardır. Sapma davranışı örgüte ya da bireye yöneliktir. Örneğin rgt yeleri çıkarları için örgütün gizli bilgilerini yetkili olmayan kişilerle paylaşabilirler. Çalışanlar kariyerlerini ilerletebilmek için çalışma arkadaşları hakkında kötü Őeyler söyleyebilirler (Liu, Lam ve Loi, 2012: 40).

2.1.3. Örgütsel Sapma Kavramı

Günümüzde iş yeri olumsuz davranışlarının yaygınlaşması ve bu davranışların yol açtığı maliyetlerin yükselmesinden dolayı örgütsel sapma davranışı son yıllarda oldukça ilgi gören bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. İş performansını etkileyen iş davranışları görev, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sapma davranışı olarak e ayrılmaktadır. Bu davranışlardan en az üzerinde durulunu örgütsel sapma davranışı olmaktadır (İyigün, 2012: 45).

Olumsuz alışan davranışları, örgütlerde gittikçe yaygınlaşmakta, ancak yeterince üzerinde durulmamaktadır. Son zamanlarda araştırmacılar örgütsel sapma davranışlarından doğan problemlerin üstesinden gelmek için çeşitli çözüm yolları denemekte ve örgütleri, örgütsel amaçlara ulaşmaya yardımcı olacak olumlu sapma

davranışlarına nasıl yönlendirebilecekleri üzerinde çalışmaktadırlar (Appelbaum, Iaconi ve Matousek, 2007: 586).

İş yeri sapma davranışları örgütler için yaygın ve maliyetli bir problemdir. Her yıl Amerika Birleşik Devletlerinde, işyerinde şiddetin maliyeti 4,2 milyon \$, hırsızlıktan 200 milyon \$ ve iş görenlerin webde eğlence için sörf maliyeti de 5,3 milyon \$ dır (Bennett ve Robinson, 2003: 247). Bunun dışında sigorta kayıpları, şirket ününün lekelenmesi, halkla ilişkiler harcamaları, sürekli müşteri kaybı, mağdurlara ödenen tazminatlar ve iş devir hızından kaynaklanan maliyetleri bulunmaktadır.

Like Enron, WorldCom ve Tyco etik olmayan ve sapkın davranışların iş hayatında büyük bir problem yarattığını düşünmektedirler. Araştırmacılar iş görenlerin %75'inin işverenlerinden en az bir kez hırsızlık yaptıklarını raporlamışlardır. Amerikan yöneticiler birliği araştırmasına katılan şirketlerin %20'si iş yeri zorbalığı, 500 çalışanın%33'ü de iş yerlerinde şiddet tehlikesinde olduklarını raporlamışlardır. %33 ile %75 arasındaki çalışanın da hırsızlık, sahtekarlık, vandalizm ve sabotaj gibi saldırgan davranışlarda buldukları tahmin edilmektedir (Appelbaum, Deguire ve Lay, 2005: 46). Araştırmacıların, işyeri sapma davranışının, neden, nasıl ve ne zaman gerçekleştiği ve nasıl engellenebileceği üzerinde tartıştıkları söylenebilir.

İşyeri zararlı davranış alanı oldukça geniştir. 1980'lerden önce işyeri zararlı davranışları ile ilgili oldukça fazla araştırma olmuştur. İşsizlik, hırsızlık, ekipman tahribatı, bilginin kötü amaçlı kullanımı, güvensizlik, işe devamsızlık, düşük iş kalitesi vb. örgütsel yapıya ve başarıya yönelik olumsuz davranışlar incelenmiştir (Gruys ve Sackett, 2003: 30).

Spector ve Fox' a göre işletmelerde birimlerin ve iş görenlerin faaliyet ve işleyişini etkileyen örgütsel sapma davranışı, örgüte ve örgüt üyelerine zarar verebilecek işten kaçma, görevi kötüye kullanma, fiziksel saldırganlık, sözlü saldırı (hakaret), sabotaj, hırsızlık vb. her türlü davranışı kapsamaktadır. Bununla birlikte, yalan söylemek, iş yavaşlatma, taciz, kumar, itaatsizlik, şiddet uygulama gibi pek çok konu örgütsel sapma içinde yer alabilen kavramlardır. Bu davranışların bir kısmı

doğrudan örgüte yönelik olurken bir kısmı da örgüt üyelerine yapılarak dolaylı olarak örgüt hedef alınmaktadır (Demir, 2010: 197).

Örgütsel sapma tanımlamaları birçok araştırmacıya göre farklılık göstermektedir. Örgütsel sapmayı kavramlaştırmadaki farklı çıkış noktalarına sahip olmalarına karşın, tanımları birbirlerine uyumlu ve birbirleriyle örtüşmektedir. Öncelikle, sapma davranışları örgüt üyeleri tarafından, örgüte ya da üyelerine yönelik olarak gerçekleşmektedir. İkincisi, sapma davranışları zarar verme eğilimindedir. Üçüncüsü de, sapma davranışları kazayla değil, kasıtlı olan davranışlardır (Avcı, 2008: 32-33).

Robinson ve Bennett iş yeri sapma davranışını; örgüt üyelerinin olumlu örgüt kurallarını bozarak, örgütün veya üyelerinin iyi durumlarını tehdit eden kasıtlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örneğin çalışanlar gelişigüzel çalışıp uzun molalar almayı seviyorlarsa bu işteki performansta düşüşe neden olacaktır. Aynı şekilde eğer çalışanlar bireyler arası iş yeri sapma davranışı nedeniyle birbirleriyle iyi geçinmiyorlarsa bu departman içinde olumsuz bir etkileşim doğuracak böylece iş performansı da bundan olumsuz etkilenecektir (Chang ve Wei, 2008: 2). İş yeri sapma davranışına maruz kalan çalışanlar işi bırakma, stres kaynaklı problemlere sahip olma, düşük üretim, düşük moral, iş zamanını boşa harcama, kendine güven eksikliği, artan korku ve de iş yerinde kendini güvende hissetmeme gibi davranışlar gösterirler (Tziner, Fein, Sharoni, Hen ve Nord, 2010: 95).

Kaplan 'a göre ise iş yeri sapması kasıtlı olarak şiddete başvurma ya da örgüt normlarından uzaklaşmadır. Örgütsel normlar resmi olan ya da olmayan örgütsel kuralları ve standartları kapsayan geleneksel ve ahlaki örgüt kurallarıdır (Robinson ve Bennett, 2000:349).

Lawrence ve Robinson (2007: 379), örgütsel sapmayı, aynı zamanda örgüt üyelerinin örgütle ilgili rutin faaliyetlerin işleyişini engellemek üzere yaptığı kasıtlı davranışlar olarak açıklarken, Gruys ve Sackett (2003: 30) zararlı iş davranışını, örgüt üyeleri tarafından örgütün yasal çıkarlarına karşı yapılan kasıtlı davranışlar olarak tanımlamışlardır. Bu tanım ile yalnızca davranışa odaklanmışlardır, davranışın sonucunun ne olduğuyula ilgilenmemişlerdir. Bu tanım sadece kasıtlı olan davranışları

içermektedir. Farkında olmadan yapılan davranışlar zarara yol açsa da bu çalışmanın odak noktası değildir. Tanım hem bireyi hem de örgütü hedef alan davranışları kapsar çünkü her iki hareket de örgüt için olumsuz sonuçlara neden olur.

Örgütsel sapma, Vardi ve Wiener' e göre çalışanlar tarafından paylaşılan örgütsel normlara ve sosyal değerlere yönelik kasıtlı davranışlar olarak belirtilmiştir (Shamsudin, 2006: 61). Omar, Halim, Zainah, Farhadi, Nasir ve Kairudin örgütsel sapma davranışını örgüte zarar verme amacıyla yapılan kasıtlı davranışlar olarak açıklamışlar (Fagbohunge, Akinbode ve Ayodyi, 2012: 208), Spector & Fox ise örgütsel sapmayı örgüte ve üyelerine zarar verecek etkin ve kasıtlı davranışlar olarak tanımlamışlardır (Fox ve Freeman, 2011: 155).

Çalışanların verimliliği, başarısı, iş tatmini, örgütsel bağlılığı, çalışma yaşamı kalitesi ve örgütsel vatandaşlığı üzerinde önemli etkileri olan örgütsel sapma davranışının tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmadığı için kontrol edilebilir düzeyde tutularak yönetilmesi gerekmektedir (İyigün, 2012: 47).

2.1.4. Örgütsel Sapma Türleri

Örgütsel sapma ile ilgili araştırmalar, ilk olarak tek tür davranışlar üzerinde yapılmış ve hırsızlık, sabotaj, iş yavaşlatma gibi davranışlar tek tek ele alınmıştır. Daha sonraları, örgütsel sapmanın tek boyutlu bir kavram olmadığı görülmüş ve araştırmacılar tarafından farklı şekillerde boyutlandırılmıştır (İyigün, 2012: 48).

Örgütsel sapma davranışını kapsamlı olarak inceleyen ilk çalışma Hollinger ve Clark tarafından yapılmıştır. Örgütsel sapma davranışının 2 geniş kategoride gruplanacağını öne sürmüşlerdir. *Mülkiyet sapması* olarak adlandırdığı ilk gruba işverenin mallarını israf davranışı girmektedir. Hırsızlık, işletmeye ait olan ekipmana zarar verme ve yanlış kullanma davranışları örnek verilebilir. *Üretim sapması* olarak adlandırdığı ikinci grup, işin nasıl yapılması ile ilgili modeli bozma davranışlarını içerir. Bunlar zamanında işte olamama (geç kalma, uzun mola) ve iş başında üretimi engelleyen davranışlardır (uyuşturucu ve alkol kullanımı, kasıtlı olarak iş yavaşlatma). Hollinger ve Clark tarafından yapılan deneysel araştırma mülkiyet ve üretim sapması arasındaki farklılığı desteklemiştir (Gruys ve Sackett, 2003: 31).

Robinson ve Bennet Hollinger ve Clark tarafından yapılan araştırmaların cinsel istismar gibi bireyler arası sapma davranışlarını içermediğini belirtmiş ve onların çalışmalarını daha kapsamlı bir hale getirmek için çalışmaya başlamışlardır (Sackett, 2002: 6). Araştırmacılar işyeri sapma davranışları tipolojisinde, örgütsel sapmanın iki boyuttan oluştuğunu ve her boyutun içinde de iki grup davranış yer aldığını belirlemişlerdir. Boyutları, rgtsel sapma ve bireyler arası sapma olarak ikiye ayırmıştır. Örgütsel sapma kendi içinde, üretim sapması ve ekipman sapması olarak gruplanırken, bireylerarası sapma da politik sapma ve kişisel çatışma olarak gruplanmıştır. *retim sapması*; işten erken ayrılma, istenenden daha uzun süreli mola verme, kasıtlı olarak yavaş çalışma, kaynakları israf etme davranışlarından oluşmaktadır. *Ekipman sapması*; ekipmanlara sabotaj, rüşvet alma, çalışma süresini gerçekleşenden uzun gösterme, işyerinden hırsızlık yapma davranışlarını içermektedir. *Politik sapma*; işyerinde adam kayırma, iş arkadaşları hakkında dedikodu yapma, iş arkadaşlarını karalama, iş arkadaşlarıyla yararsız rekabete girme davranışlarından oluşmaktadır. *Kişisel atışma davranışları* ise; cinsel taciz, küfür, çalışma arkadaşlarından hırsızlık ve çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma davranışlarını içermektedir. (Avcı, Küçükusta ve Tütüncü, 2007: 2).

Vardi ve Wiener'in (1996: 151) rgtsel kötü davranış yaklaşımında asıl önemli olan bu davranıştaki niyettir. Bu da örgütsel kötü davranış arasındaki farkı ortaya çıkarır. 1- kendi çıkarlarını sağlamak niyetiyle ortaya konulan kötü davranışlar, 2- örgütsel çıkarları elde etme niyetiyle ortaya konulan davranışlar ve de 3- hasar yaratmak amacıyla yapılan kötü davranışlardır. Bunlar iş yerinde zamanı boşa geçirme, işe gelmeme, işyerini erken terk etme, suç işleme, taciz vb davranışları içerir.

Gruys ve Sackett ise örgütsel sapmayı bireysel-örgütsel boyut ve işe yönelik boyut olarak iki boyutta incelemiştir. Bireysel-rgtsel boyut, bireye ve örgüte yönelik sapma davranışlarından oluşmaktadır. İşe yönelik boyut ise göreve yönelik sapma davranışlarını içermektedir. Hırsızlık, bilginin yanlış kullanımı, zaman ve kaynakların yanlış kullanımı, alkol ve uyuşturucu kullanımı gibi davranışları incelemiştir (Sackett, 2002: 6).

2.1.5. Örgütsel Sapma Yaklaşımları

Literatürde farklı örgütsel sapma yaklaşımları bulunmaktadır. Fakat tüm bu yaklaşımlar örgütün anlamlı kurallarını yıkarak, örgüte ve örgüt üyelerine zarar verme açısından benzerlik göstermektedir. Bu yaklaşımlar; Vardi ve Wiener'in Kötü Davranış Yaklaşımı, Gruys ve Sackett'in Zararlı İş Davranışları Yaklaşımı, Bennett ve Robinson'un Örgütsel Sapma Yaklaşımı ile O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew 'in Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı olarak sıralanmaktadır.

2.1.5.1. Vardi ve Wiener- Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı

Vardi ve Wiener tarafından örgütsel kötü davranışı, örgüt üyeleri tarafından örgütün norm ve beklentilerine, temel değerlerine ve kurallarına karşı koyan ya da zarar veren kasıtlı davranışlar olarak tanımlanmıştır (Snyder ve diğer., 2004: 4). Kötü davranışları üç kategoride sınıflamışlardır. Bunu yaparken davranışların sonucunu değil, sapma davranışında bulunan kişinin niyetini esas almışlardır (Vardi ve Weitz, 2002: 56). Bunlar; ÖKD-K: Kişisel Çıkar, ÖKD-Ö: Örgütsel Çıkar ve ÖKD-Z: Örgüte Zarar Verme olarak açıklanmaktadır.

a) ÖKD- K: Kişisel çıkarlar için yapılan kötü davranışlardır. Bu tür davranışlar genellikle iş yerinde geçen, örgütün ve üyelerinin mağdur olduğu davranışlardır ve 3 hedefi bulunmaktadır.

- 1- işin kendisi (örn: verileri değiştirmek)
- 2- Örgütün malları, kaynakları, sembolleri ya da kuralları (örn: hırsızlık ve gizli üretim bilgilerini satmak)
- 3- Diğer üyeler (örn: diğer üyelere rahatsızlık verme)

b) ÖKD-Ö: Örgütsel çıkar için yapılan kötü davranışlardır. Bu tür kötü davranışlar (örn: örgütün anlaşma şansını arttırmak için kayıtları değiştirmek) diğer örgütler, sosyal kurumlar, kamu örgütleri ya da müşteriler gibi dışarıdakilere yönelen davranışlardır.

c) ÖKD-Z: Örgüte zarar verme ve örgütü yıkamaya yönelik olan kötü davranışlarda hedef içsel ya da dışsal olabilir. Diğer iki türde niyet örgütsel ya da kişisel çıkar iken bu türde amaç örgüte veya üyelerine zarar vermedir.

Bu tür kötü davranışlar (örn: işletmenin sahip olduğu mallara sabotaj), üyenin kendi isteğiyle (örn: öç almak ya da kötü davranışa karşılık vermek) ya da önemli diğer üyeler adına yürütülen davranışlardır (örn: işletmenin beklentilerine uyumlu faaliyetlere karşı çıkmak) (Vardi ve Wiener, 1996: 155).

2.1.5.2. Gruys ve Sackett- İşyeri Zararlı Davranışı Yaklaşımı

Gruys ve Sackett zararlı işyeri davranışını, örgüt üyelerinin örgütün çıkarlarına karşı yaptığı kasıtlı davranışlar olarak tanımlamışlardır (Tütüncü ve diğer., 2008 :2). 87 değişik zararlı davranış olduğunu belirterek, bunları 11 kategoride sınıflandırmıştır (İyigün, 2012: 50). Bunlar;

- 1- Hırsızlık ve benzeri davranışlar (örgüte ait nakit para veya eşya çalma, çalışma arkadaşına ait nakit para veya eşyayı alma, örgüt ekipmanını özel işi için kullanma),
- 2- Mala zarar verme (çalışma arkadaşlarına, müşteriye ve örgüte ait olan mala zarar verme ve üretimi sabote etme),
- 3- Bilgiyi kötüye kullanma (örgüt kayıtlarında tahribat yapma, gizli bilgileri örgüt içinde ya da dışında yetkili olmayan kişilerle paylaşmak, kasıtlı olarak çalışma arkadaşına ya da yetkili kişiye gerekli bilgiyi vermeme),
- 4- Zamanı ve kaynakları kötüye kullanma (çalışma saatleri içinde özel işlerine zaman ayırma, izinsiz uzun molalar verme, iş zamanını boşa harcama, çalışma saatleri sırasında bilgisayar oyunu oynama),
- 5- Güvensiz davranışlar (güvenlik koşullarını uygulamayarak kendini, iş arkadaşlarını ve müşterileri tehlikeye atma),
- 6- İşe devamsızlık (kasıtlı olarak işe geç gelme, hasta olmadığı halde hastalık izni kullanma, izinsiz işi erken terk etme),
- 7- Düşük iş kalitesi (kasıtlı olarak belirlenen standartların altında performans gösterme, işini hatalı ya da kötü yapma, yavaş çalışma),
- 8- Alkol kullanımı (alkolü olarak işe gelme, iş yerinde alkol tüketme, alkol nedeniyle performans düşüklüğü),
- 9- Uyuşturucu kullanımı (iş yerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma ya da satma, işe uyuşturucu etkisinde gelme),
- 10- Uygunsuz sözlü davranış (çalışma arkadaşıyla tartışma, arkadaşlarına, yöneticilere ve müşterilere küfürlü ve hakaret içeren sözler söyleme),
- 11- Uygunsuz fiziksel davranış (çalışma arkadaşlarına, müşterilere ya da yöneticilere cinsel taciz ya da fiziksel saldırıda bulunma) olarak sınıflandırılmıştır (Gruys ve Sackett, 2003 :34-35).

2.1.5.3. Bennett ve Robinson- Örgütsel Sapma Yaklaşımı

Örgütsel sapma davranışı Robinson ve Bennett tarafından örgüt norm ve kurallarını bozan, örgütün ve üyelerinin iyi durumlarını tehdit eden kasıtlı davranışlar olarak tanımlanmıştır (Zerbe, 2009: 125). Örgütsel sapmanın içerikten içeriğe değişen farklı yapıları vardır. Robinson ve Bennet çok boyutlu ölçüm analizi sonucunda örgütsel sapma davranışını 2 yönlü olarak ele almıştır. Bu 2 boyut Şiddet (önem derecesi düşük-çok önemli) ve Hedef (örgütsel-bireylerarası)'tir.

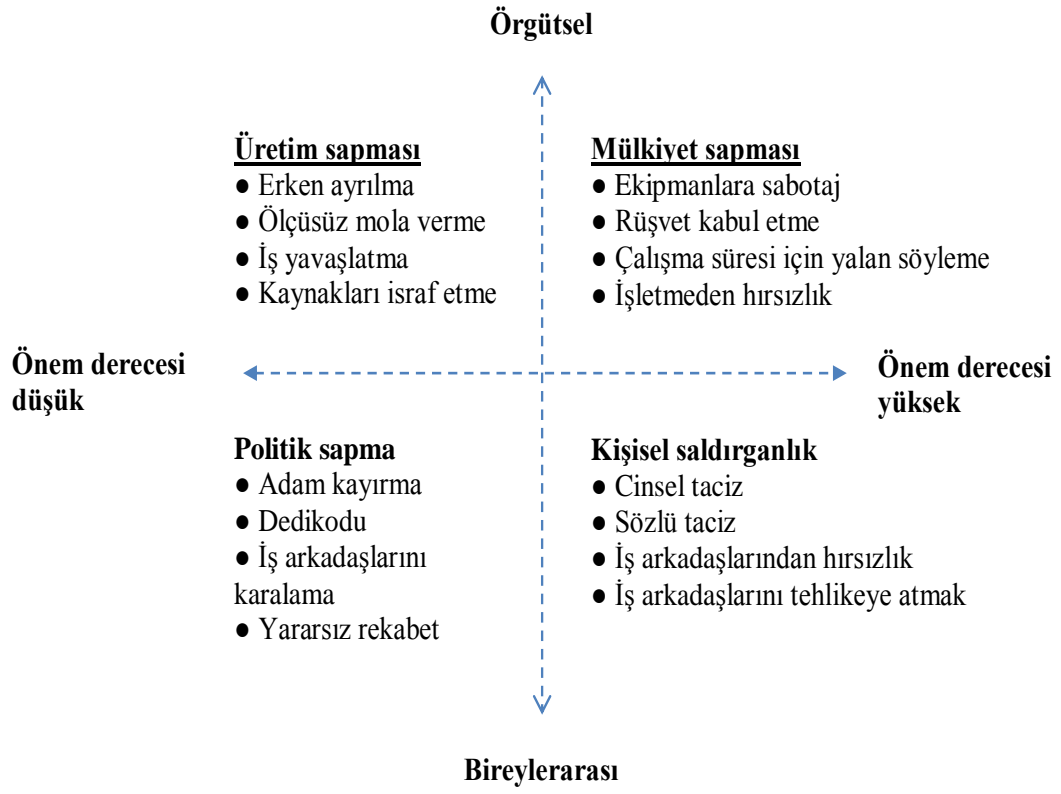
ŞİDDET: Şiddet boyutu sapma davranışının önemli örgüt normlarına zarar vermesini böylece de örgüt ya da üyeleri tarafından daha zararlı algılanma boyutunu ifade eder. Az önemli sapma davranışları aylıklık etme ve izinsiz devamsızlığı içerirken daha şiddetli olanları hırsızlığı ve fiziksel saldırıyı içerir.

HEDEF: Hedef boyutu sapmanın örgüte mi yoksa örgüt üyelerine mi yöneldiğini gösterir. Örgüte yönelik sapma vandalizm, hırsızlık ya da sabotajı içerebilir. Bireye yönelik sapma ise dedikodu, başkasının suçunu üstlenme ve fiziksel saldırıyı içerir. Verilen sapma davranışı her iki hedefe de zarar vermesine rağmen örgüt üyeleri sapma davranışlarını ilk olarak bireysel ya da örgütsel hedefe yönlendireceklerdir (Lawrence ve Robinson, 2007 : 385).

Yukarıda açıklanan 2 örgütsel sapma boyutu 4 özel sapma türünü oluşturur.

Önem derecesi düşük örgüte yönelik davranışlar *üretim sapması* olarak nitelendirilir ve işten erken ayrılma, beklenenden daha uzun süreli mola verme, kasıtlı olarak yavaş çalışma, kaynakları israf etme davranışlarından oluşmaktadır. Önem derecesi yüksek, örgüte yönelik davranışlar *mülkiyet sapması* olarak nitelendirilir ve örgütten hırsızlık yapma, itaatsizlik, kasıtlı yanlışlar ile ekipmanları tahrip etmeyi içerir. Bireylere yönelen daha az şiddetli davranışlar *politik davranışlardır*. Bunlar dedikodu yapma, asılsız bilgi yayma, aylıklık etme ve adam kayırmayı davranışlarından oluşmaktadır. *Kişisel çatışma* olarak nitelendirilen bireylere yönelik daha şiddetli davranışlar ise taciz, fiziksel, sözle ya da jestlerle gerçekleştirilen her türlü rahatsızlık verici yaklaşım davranışla olarak ifade edilir (Snyder ve diğeri, 2004: 13).

Şekil 2. İşyerinde Sapma Davranışı Tipolojisi



Kaynak: Robinson ve Bennett (1995). Appelbaum ve diğer., 588'den alıntı.

Şekil 2'de Robinson ve Bennett'in tipolojileri özetlenmektedir. Bennet ve Robinson'un örgütsel sapma tipolojisi, örgütsel sapma davranışının yapısına yönelik geliştirilen modellerden en ünlüsü olarak anılmaktadır. Araştırmada kullanılan örgütsel sapma davranışı ölçeği, Bennett ve Robinson'un sapma davranışı ölçeğinden (Measure of Workplace Deviance Items) yararlanılarak oluşturulmuştur (Robinson ve Bennett, 1995: 567).

2.1.5.4. O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew - Örgütsel Zarar Verme/Yıkıcı Davranış Yaklaşımı

O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996) tarafından örgütsel zarar vermek, yıkıcı davranış olarak ele alınan örgütsel sapma, içsel ya da dışsal kaynaklı zarar vermek, tahrip etme veya zor durumda bırakmak amacı ile yapılan, doğrudan örgüte yönelik olarak fiziksel saldırı, tehdit, taciz vb. şeklindeki davranışlardır (Demir ve

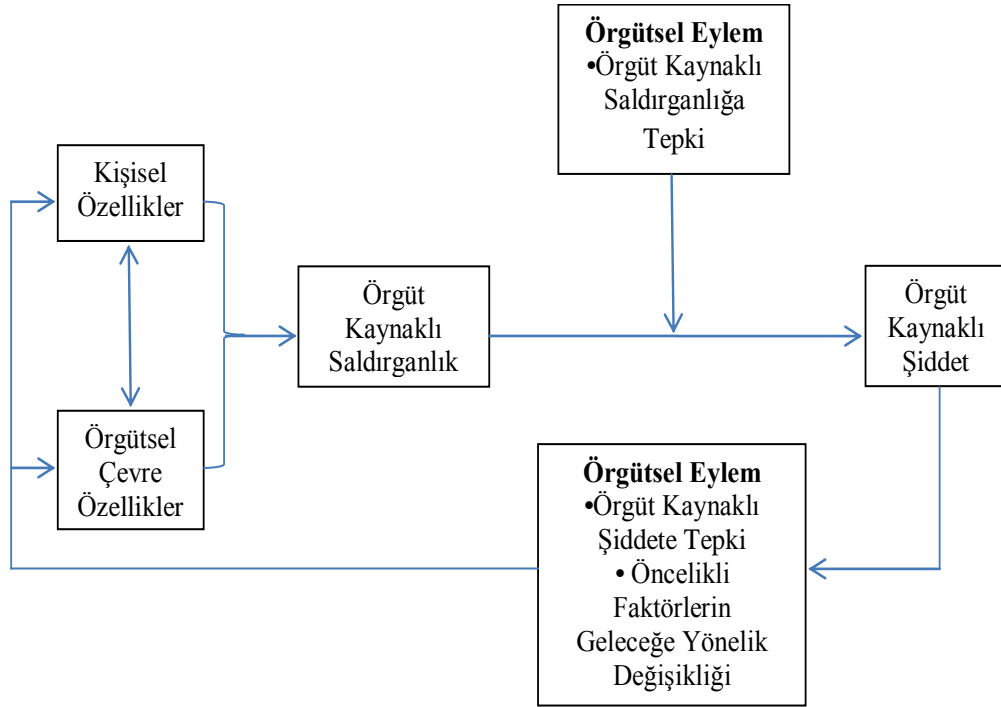
Tütüncü, 2010: 65). Sapma davranışını örgüt temelli olarak ele alarak iki boyutta incelemiştir.

- 1- Örgüt Kaynaklı Saldırganlık: örgütsel hedeflere karşı içeriden ya da dışarıdan yapılan zarar verici ve yıkıcı davranışlardır
- 2- Örgütsel Kaynaklı Şiddet: örgütsel kaynaklı saldırı sonucu oluşan kişi ya da malzemeler üzerindeki olumsuz etkilerdir.

Örgütsel kaynaklı saldırganlık ve örgütsel kaynaklı şiddet her zaman aynı anda gerçekleşmez. Kişi yıkıcı bir davranışta bulunmaya girişebilir ama bunu gerçekleştiremeden engellenebilir (Kelly, Griffin ve Glew, 1996: 229).

O'Leary-Kelly ve diğerleri (1996: 233) örgütsel kaynaklı şiddet modelini ortaya koydular. Diğer insan davranışlarında olduğu gibi sapma davranışına da hem kişisel özellikler, hem de çevresel faktörler etki etmektedir. Bu sapma davranışı yaklaşımında da her iki faktörün etkisi görülmektedir. Model 6 öğeden oluşmaktadır ve örgütsel kaynaklı saldırganlık davranışlarından örgütsel kaynaklı şiddeti ayırır. Kişiyeye ya da mala zarar veren fiziksel veya sözel şiddetli davranışlar üzerinde durur (Snyder ve diğer., 2004: 9).

Şekil 3. Örgüt Kaynaklı Sapma Davranış Süreci



Kaynak: O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996):

Bu model Bandura'nın sosyal öğrenme kuramına dayanmaktadır. Yani sapma davranışlarının tecrübe, gözlem ve taklit yoluyla öğrenildiğini savunur. Birey davranışları gözleyip taklit ederse ve sonrasında da ödüllendirilirse bu kişinin sapma davranışını göstermesi çok büyük bir olasılıktır (Snyder ve diğer., 2004: 9).

2.1.6. Örgütsel Sapma Davranışını Etkileyen Faktörler

Öğretmenlerimizin günlük yaşantılarının büyük bir bölümü okulda geçmektedir. Bu süre zarfında da okullarda mali, sosyal ve de çalışma koşulları gibi bozucu örgütsel stresörlere karşı bir tepki olarak bilinen sapma davranışlarının görülmesi kaçınılmaz olmaktadır. Örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörler konusunda yapılan her bir araştırma farklı bir grup üzerine odaklanmıştır.

Örgütsel sapma davranışını etkileyen faktörler sosyal, bilişsel, durumsal, çevresel ve kişisel olarak sınıflandırılmaktadır. Bu faktörler yaşanan iş deneyimine, kişisel özelliklere ve sosyal çevrenin işe uyarlanmasına bağlı olarak değişim

göstermektedir. Sosyal çevrenin işe uyarlanması örgütteki adalet algısı ile ilgili olmaktadır (İyigün, 2012: 53).

Örgütsel sapmayı etkileyen faktörleri 3 grupta toplanmaktadır. Bunlar; iş yerindeki deneyimlere tepki, bireyin kişilik yansımaları ve sosyal çevreye uyumdur.

1- *Deneyimlere tepki olarak:* Sapma davranışlarını inceleyen çoğu araştırma, hırsızlık, barbarlık ve saldırı gibi davranışların, bireyin örgütünde yaşadığı hangi deneyimlere tepki olarak ortaya çıktığı üzerine yapılmıştır. Çalışmalar sapma davranışlarının hayal kırıklığı, denetimsizlik ve tehditlere karşı bir tepki olarak ortaya çıktığını belirlemiştir.

2- *Kişilik yansımaları olarak:* Güçsüzlük hissi bireyi sabotaj, şiddet ve yıkıcı davranışlar gibi sapma davranışlarına yönlendirebilmektedir. Yetkilendirme ise sapma davranışını azaltmaktadır. Ayrıca bireyin toplum içinde utandırılması ve hakarete uğraması kişinin kendisini küçük görmesine ve olumsuz yönde değerlendirmesine neden olur. Bu da sapma davranışını şiddetli saldırganlık olarak ortaya çıkarır.

3- *Sosyal çevreye uyum olarak:* Sosyal değerlerin, işaretlerin ve kısıtlamaların örgütsel sapmadaki rolü üzerine yapılan çalışmalar bu grupta yer almaktadır. Tanım olarak sapma davranışları yönetim tarafından desteklenen örgütsel değerlere saldırıyı içermesine rağmen, alt çalışma grubunun sosyal baskısı, değerlerinin desteklediği ve kabul ettiği davranışlar sapmaya neden olabilmektedir. (Bennett ve Robinson, 2003: 243-247).

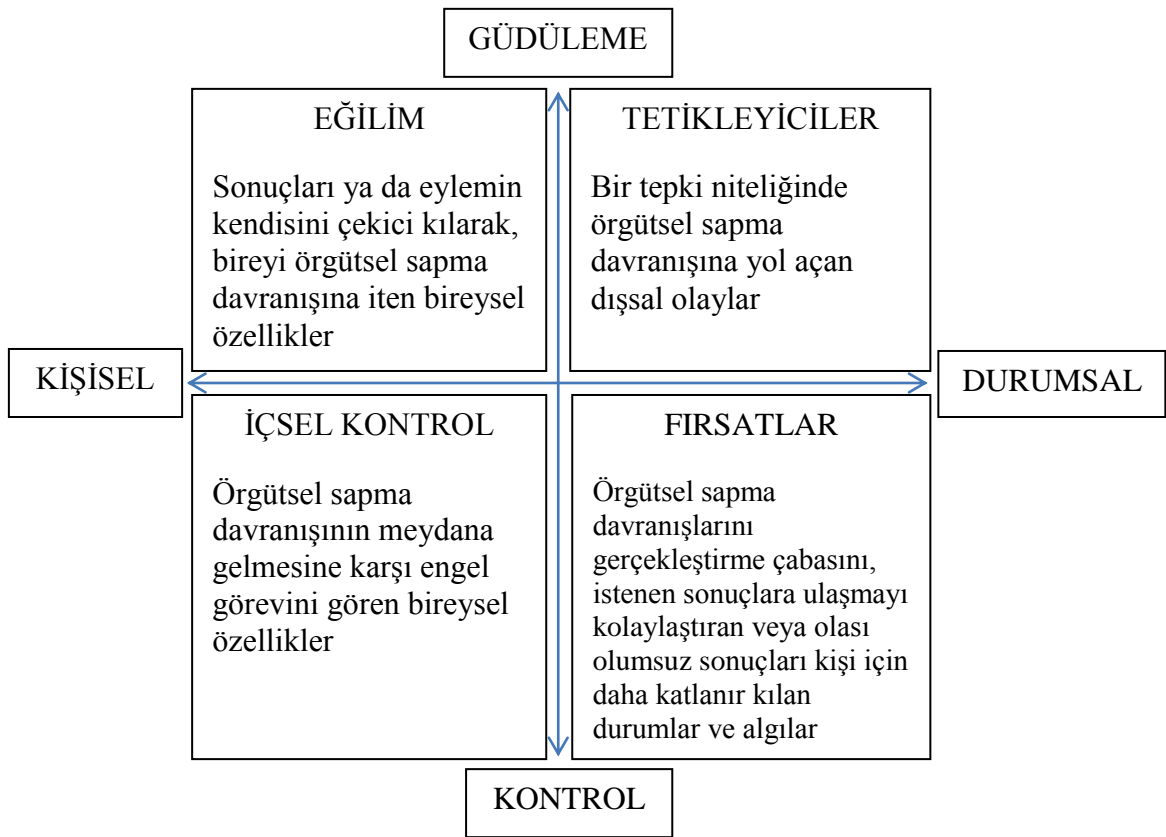
Örgütsel sapma üzerinde içsel ve dışsal pek çok faktör etkili olabilmektedir. Bu faktörler bireysel ve durumsal olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Marcus ve Schuler, durumsal ve bireysel faktörleri, motivasyon ya da kontrol olarak adlandırılan iki baskın açıklayıcı mekanizmaya göre sınıflandırmıştır.

Güdüleme teorileri bir takım dışsal baskıların ya da içsel eğilim dürtülerinin bireyleri suça yatkın bir yaşam tarzına ittiğini kabul etmektedir. Güdüleme teorilerine karşıt olarak kontrol teorileri ise açıklanması gereken durumun suç değil, suçun eksikliği olduğunu kabul etmişlerdir. Suçun sonuçları kişilere etkileyici gelmektedir ve böylece birey ve sapma davranışları arasında güçlü engeller olabileceği

savunulmaktadır. Bu engel, davranışların uzun dönemli sonuçlarının düşünülmesi, sosyal normların içselleştirilmesi, sosyal bağın güçlü olması veya davranışı önleyen diğer dışsal koşullar olabilir. Sonuç olarak sapma davranışının bazı kısıtlamalar sonucu ortaya çıkmadığı vurgulanmıştır. Güdüleme teorileri bu davranışların ortaya çıkma nedenlerini açıklamaya çalışmaktadırlar.

Şekil 4'te örgütsel sapmayı etkileyen faktörler ile ilgili sınıflandırma özetlenmiştir.

Şekil 4. Örgütsel Sapmayı Etkileyen Faktörler



Kaynak: (Marcus ve Schuler, 2004: 650-651. İyigün, 2012: 54'ten alıntı).

Şekil 4'te belirtildiği gibi örgütsel sapmayı etkileyen faktörler; tetikleyiciler, fırsatlar, içsel kontrol ve eğilimdir. Tetikleyiciler, tepki niteliğinde örgütsel sapma davranışına yol açan dışsal olaylar ya da içsel algılamalardır. İş tatmini, hayal kırıklığı ve stres tetikleyicilere örnektir. Fırsatlar, örgütsel sapma davranışında bulunmayı kolaylaştıran durum ve algılardır. İçsel kontrol, örgütsel sapma

davranışının oluşmasına engel olan bireysel özellikler olarak tanımlanmaktadır. Son faktör olan eğilim ise, istenilen davranışları elde ederek bireyleri sapma davranışına iten bireysel özellikler olarak açıklanmaktadır. Marcus ve Schuler'in sınıflandırmasındaki kişi-durum ve güdüleme-kontrol ayrımı çoğu teorileri oluşturmada bir taksonomi görevi görmekte ve sapma davranışları üzerine yapılan çalışmaların kaynağını oluşturmaktadır (Marcus ve Schuler, 2004: 649-651).

Applebaum, Deguire ve Lay (2005: 48-51) sapma davranışına neden olan faktörleri muhalif değer varlığı ve etki tehlike oranı, iş çevresi, grup davranışları, örgütsel bağlılık, örgütsel engellenme ve değişim ile diğer faktörler olmak üzere altı grup altında incelemiştir.

Muhalif değer varlığı ve etki tehlike oranı olarak adlandırılan birinci faktör, örgütte finansal kazançların diğer faktörlerin önüne geçmesi, örgütte probleme neden olmasına rağmen kısa dönemli geçici çözümler üzerinde durulması, bireylerin herhangi bir başarısızlık durumunda buna neden olarak çalışma arkadaşlarını görmesi ve suçlaması durumunda örgütsel sapma davranışlarının artacağını belirtmektedir. Saldırgan kişi mağdura zarar verirken kendinin en az zarar göreceği davranışları seçer. İş çevresi ile ilgili olan ikinci faktörde iş özelliklerinin sapma davranışlarında etkili olduğu ifade edilmektedir. Üçüncü faktör olan grup davranışları bireyin örgütün değerlerini bilmesine rağmen ait olduğu grubun değerleri ile hareket ederek örgütsel değerleri yıkıcı davranışlarda bulunması olarak açıklanmaktadır. Dördüncü faktörde örgütsel bağlılık ile örgütsel sapma arasında ilişki olduğu belirtilmiştir. Sonuçlar, yardımsever bir iklim içinde çalışanların grup üyeleri ve örgüt ile yüksek düzeyde örgütsel bir bağ oluşturduklarını, bencil bir iklim içinde çalışanların örgütsel bağlılığı oluşturamadıklarını ortaya çıkarmıştır. Beşinci faktör ise, bireyin sapma davranışı göstermesinde örgütsel değişim ve engellenmenin etkili olduğunu söylemektedir. Birey engellenmeyi bir stres faktörü olarak algıladığı ve örgütte yaşanan değişime uyum sağlayamadığı için sapma davranışlarına yönelir. Diğer faktörler olarak belirtilen altıncı faktör ise, hayal kırıklığı, algılanan adaletsizlik, kuralsızlık, Machiavelizm, örgütsel vatandaşlık davranışı ve vicdanlılık gibi faktörleri içerir.

Araştırmacılar niçin iş yeri sapmasının ortaya çıktığını açıklamak için farklı teorik bakış açıları kullanmışlardır. Örneğin çalışanlar hak ve adalet aramak için, teşvik edici ya da katkısı olmayan iş çevresini engellemek için sapma davranışlarında bulunulabilir. Çalışanlar desteklenmediklerini ve gelişme için seçeneklerinin olmadığını anladıklarında bu duruma çalışmalarına az çaba göstererek karşılık verirler (Liu ve diğer., 2012: 41).

İşyeri sapma davranışına neden olan bir diğer faktör kaynak dağılımı adaleti, usul adaleti , etkileşim adaleti ve kişiliği içeren örgütsel adalettir. Bunun yanında çalışanlar iş yerinde hasta oldukları ve kendilerini iyi hissetmedikleri zaman daha az üretici olurlar, vasıfsız kararlar verirler, işe devamsızlık eğiliminde ve örgüte sürekli azalan katkılarda bulunurlar (Chang ve Wei, 2008: 2).

Araştırmalar kendini güçsüz hisseden ve işinden tatmin olmayan kişilerin daha fazla sapma davranışı göstereceklerini belirtmiştir. Ayrıca bu davranışların heyecan arama ve model alma sonucunda da ortaya çıktığı kanıtlanmıştır.

2.1.7. Örgütsel Sapmanın Sonuçları

Örgütsel sapma davranışlarının ortaya çıkması ve derinleşmesi, örgütü olumsuz ve organize davranışlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bu tip davranışlar örgütün etkinliğini ve performansını olumsuz etkilemekte, maliyetler açısından da büyük kayıplara neden olmaktadır. Bu nedenle örgütsel sapma, örgütler için önemli bir problem olarak değerlendirilmektedir (İyigün, 2012: 57).

Sapma davranışlarının örgüte verdiği zararlar sadece finansal açıdan düşünülmemelidir. Örgütsel sapmanın birçok olumsuz sonucu bulunmaktadır. Pek çok araştırmanın, bu tip davranışların sosyal ve de psikolojik etkilerinin olduğunu da ortaya koyduğu söylenebilir.

Finansal açıdan baktığımızda örgütsel sapma davranışları gelir kayıplarına neden olmaktadır. Örgütsel sapmanın maliyeti anapara kaybıyla, ekipmanlara sabotaj yoluyla, hasarların onarımına yapılan ödemeler ve daha da önemlisi verimlilikteki düşüşten kaynaklanan kayıplar yoluyla bulunabilir (Dunlop ve Lee,

2004: 69). Diğer maliyetler, sigorta kayıpları, ürünün lekelenmesi, halkla ilişkiler harcamaları, bağlı müşteri kayıpları, çalışanların tazminatı ve iş devrindeki artma olarak ortaya çıkmaktadır (Appelbaum ve diğer., 2005: 46).

Örgütsel sapma, örgütsel sapma davranışından etkilenen ya da zarar gören kişilerde psikolojik ve de sosyal zararlara yol açmaktadır. Bireylerarası sapma davranışına maruz kalan kişiler stres kaynaklı problemlerle karşı karşıya kalırlar, düşük performans gösterirler, iş zamanını boşa harcarlar, iş devrinde artma ve mali zarar ortaya çıkar (Muafi, 2011: 126). Bu çalışanlar işi bırakma eğilimindedirler. Düşük morale çalışırlar. Özgüvenleri azdır ve artan korkuları vardır. Fiziksel ve psikolojik acı çekerler. Ailesinde ve evliliğinde çatışma yaşayabilirler (Tziner ve diğer., 2010: 95).

Seeman örgütsel sapma davranışlarının bireylerde örgütten, amaçlarından ve çalışanlarla iş birliğinden uzaklaşmalarına neden olacak güçsüzlük, amaçsızlık, kuralsızlık, uzaklaşma, kendine yabancılaşma duygularının ortaya çıkacağını belirtmektedir (Lara, Tacoronte ve Ding, 2007: 384).

Okullar bir ülkenin kalkınmasını sağlayan en önemli kurumlardır. Okullarda yaşanan sorunların sadece o okulu değil, ülkenin kalkınma hızını da olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Örgüte zarar verecek olan bu davranışlar etkin bir şekilde yönetilmediğinde maddi ve manevi kayıplarla sonuçlanabilir. Okul çalışanları tarafından gerçekleştirilen sapma davranışları hem okulun tüm personelini, hem de öğrencileri etkiler. Çalışma arkadaşlarına kayıtsızlık, derslere geç girme, sürekli olarak izin alma ve bilgiyi kötü amaçlı kullanma gibi sapma davranışları okulun eğitim düzeyini düşürür. Öğretmenler cezaya başvurmaya başlarlar, mesleklerinden uzaklaşırlar ve yaptıkları işten tatmin olmazlar. Örgütsel sapma davranışlarının artması sonucu örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılığın azaldığı düşünülebilir.

Araştırmalar göstermektedir ki iş yeri sapma davranışları iş çevresini tatmin edici kılarak ve sapma davranışında bulunmayacak dürüst çalışanları seçerek azaltılıp yok edilebilir (Zhang ve diğer., 2008: 2). İyi, huzurlu olma iş memnuniyetini artırır ve bireyi işiyle meşgul olmaya iter böylece iş yeri sapma davranışı azalmış olur (Chang ve Wei, 2008: 2).

2.1.8. Okullarda Örgütsel Sapma

Örgütsel Sapma konusunda yapılan araştırmaların işletmeler üzerinde yoğunlaştığı görölmüştür. Eğitim alanında ise örgütsel sapma ile ilgili hiçbir araştırma bulunmamaktadır. Oysa sapma davranışları ile sadece işletmelerde değil, okullarda da karşılaşılmaktadır. Okul kurallarını ihlal etme, okulun malına zarar verme, okul müdürünün talimatlarını göz ardı etme okullarda yaşanmakta olan sapma davranışlarına örnek olarak verilebilir. Bu tür davranışlar hem birer eğitim kurumu olan okulları, hem de okul çalışanları ile öğrencileri olumsuz etkilemektedir. Yaşanan bu olumsuzluklar okulun birlik ve beraberliğini bozmakta, ayrıca eğitim seviyesini de düşürmektedir. Bu yüzden örgütsel sapma konusunun işletmelerde olduğu kadar okullarda da araştırma konusu olarak ele alınması gerektiği söylenebilir.

Okul müdürlerinin yeterlikleri sapma davranışlarıyla baş etmede önemli etkiye sahiptir. Bu süreçte okul müdürlerinin stratejik liderlik yeterliklerini etkili bir şekilde uygulayabilmeleri ön plana çıkmaktadır. Değişime ayak uydurabilen, öğretmenlerini güdüleyen, geçici çözümlerle soruların üstünü örtmek yerine sorunun asıl nedenini saptayabilen stratejik liderliği kavramı okul liderlerine gereksinim duyulmaktadır. Stratejik lider özelliklerine sahip olan okul müdürleri stratejik kararlar alarak okulda yaşanması muhtemel olan sapma davranışlarını engeller ya da yarattığı olumsuzlukları en aza indirirler. Bu nedenle örgütsel sapma yanında stratejik liderlik konusunun da ele alınmasının faydalı olacağı düşünölebilir.

2.2. Stratejik Liderlik

2.2.1. Liderlik Kavramı

İlk ve ortaçağlarda liderlik daha çok iktidar ve güç kullanımı ile birlikte anılmakta ve sadece ülkeyi yönetenlere yakıştırılan bir özellik olmakta iken, aydınlanma çağıyla birlikte daha demokratik tanımlamalarla kavram değişimine uğrayarak 20 nci yüzyılda sadece ülke yönetimi ile değil, şirket ve her türlü örgüt yönetimi ile de ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla başlangıçta daha çok insanları güçle yönetme olarak değerlendirilen liderlik giderek izleyenleri etkileme, bir süreci

başlatma, artı değer yaratma, ortak amaca yönlendirme, yaratıcı olma gibi kavramlarla tanımlanmaktadır (<http://web.sakarya.edu.tr...>).

Liderlik genel anlamda bir bireyin grubu istenilen örgüt ya da grup amaçlarına ulaşabilmesi için etkileme sürecidir. Buna göre liderlik bünyesinde 3 unsuru taşımaktadır: 1- Liderlik tek başına bir kişiyi değil, bir süreci ifade eder, ister biçimsel lider isterse biçimsel olmayan lider olsun. 2- Liderlik çok yönlü bir etkileme yani grubun diğer üyelerinin açıkça ya da üstü kapalı olarak liderin etkisini kabul etmesi sürecidir. Liderin gücü gruptan kaynaklanır. 3- Liderden grubunu arzuladığı amaçlara doğru harekete geçirmesi, grubu amacına ulaştırması beklenir (Çetin, 2009: 21).

Liderlik, insanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyeti olarak tanımlanabilir; liderin arkasında belli bir beyin gücü de olmalıdır. Liderlik sadece komutanlık otoritesi değildir, ihtiyaç gereği olarak sıradan bir kişiyi cezbeden, alışılmışın dışında bir şahsiyet kuvvetini de ihtiva eder. Sadece zaman elverişli olduğunda bir kişi hak ettiğine kavuşur. Liderlik bu bakımdan çağdan çağa değişebilmekle birlikte, bir liderin vasıfları aynıdır (Adair, 2005: 63).

Sosyologlar liderliği, kişisel otoritenin sosyal grupları etkilemek amacıyla kullanılması olarak tanımlarken (<http://web.sakarya.edu.tr...>), James MacGregor Burns'e göre ise liderlik, liderin izleyenleri, hem kendi hem de izleyenlerin değerlerini ve güdülerini (isteklerini, gereksinimlerini, özlem ve beklentilerini) temsil eden belirli amaçlar için eylemde bulunmaya ikna etmesidir (Aydın, 2010: 284).

Liderin görevlerinin başında gelen etkinlikler şunlardır:

- 1- Yeni bir toplum yapısı yaratmak,
- 2- Bu yapıya yön vermek,
- 3- Bu yapının birliği ve kişiliğini etkilemek,
- 4- Bu yapıyı sürdürebilmek,
- 5- Toplumu başarıya götürmek,
- 6- Toplumsal denge ve yeniliği bağdaştırabilmek,

7- Gerektiğinde toplum kalıpları dışına çıkabilmektir (Bursalıoğlu, 2010: 11).

Liderlerin; ortaklaşa bir görüş(vizyon) çerçevesinde bireysel değerlerle uyumlu, benzersiz müşterek bir grup paylaşım kimliğini kuran, örgütsel bir kültür geliştirmeleri gereklidir (Oğuz, 2008: 1).

2.2.2. Okullarda Liderlik

Okulun işleyişinden birinci derecede sorumlu olan okul müdürünün temel işlevi öğretim lideri olmaktır. Öğretimsel liderlik, okul yöneticisini güdüleyici, özendirici, destekleyici, engelleri ortadan kaldırıcı bir tutum içinde olmasını öngörmektir (Aydn,2010: 311). Ilgar'a göre okul yönetiminde liderlik, önce problemleri gerçekçi bir gözle görebilmeyi, sonra onları çözecek bazı yeteneklere sahip olmayı gerektirir. Gerçek liderlik, problemleri cesaretle karşılamak ve onları eğitim örgütünün yararına yöneltmekle olur (Kuşku, 2005: 27).

2.2.3. Strateji Kavramı

Stratejik yönetim ve stratejik liderlik içerisinde geçen strateji (strategy) kelimesi iki eski Yunanca kelimeden oluşmuştur. İlk parçası yayılmış bir ordu ya da geniş bir insan topluluğu anlamına gelen *stratos* 'tan gelmektedir. İkinci bölüm olan *egy* de eski Yunanca'da yön vermek fiilinden çıkmaktadır (Adair, 2005: 15).

Strateji kelime anlamıyla sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve götürme demektir. Kelime ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır. Bir savaşta kazanmak için yapılacak askeri hareketin planlanması ve yürütülmesi bilimidir. 20. Yüzyılın başında askeri bir kavram olarak Türkçemize giren strateji kelimesi, düşmanın ne yapabileceği ve ya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir (<http://www.ozyazilim.com...>).

Akgemci'ye göre strateji kelimesinin oldukça eski bir tanımına ekonomi alanında rastlamak mümkündür. İktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstern stratejiyi "kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları" şeklinde tanımlamaktadırlar. Burada strateji ekonomi

açısından ele alınmakta ve kişisel faydasını maksimum yapmak isteyen oyuncuların rakiplerin davranışlarını olasılık hesaplarına dayandırarak matematiksel açıdan değerlendirip aldıkları kararlara vurgu yapılmaktadır (Sütçü, 2008: 10).

Dinçer'e göre modern anlamda ise 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanan strateji kavramı üzerinde, işletme ile çevre arasındaki etkileşime yönelik olması, çevrenin hızlı ve sürekli bir değişim geçirmesi nedeniyle çevredeki belirsizliğin artması, işletmenin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi birçok sebepten dolayı henüz genel kabul görmüş bir tanımı yapılamamıştır. Ancak hangi tanım olursa olsun stratejinin işletme ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda görüş ayrılığı bulunmamaktadır (Paksoy, 2008: 3-4).

Aslında modern strateji fikri oldukça dar kapsamlıdır. Strateji ya da *strategia*, uygun manasıyla, büyük bir insan kitlesine, mesela bir *stratos* (yayılmış bir orduya) liderlik etmektir. 19. Yy'da büyük işletmelerin yükselişinden önce, 3.000 yıl boyunca en büyük çalışma müesseseleri ordular olduğundan, stratejik liderlik mefhumunun tam manasıyla ortaya çıkışının başkomutanlık rolü altında olması şaşırtıcı değildir (Adair, 2005: 61).

Layton ve diğerlerine göre strateji kelimesi günlük yaşamda da sık sık duyulmaktadır. Örneğin bir spor karşılaşmasında, rakibe göre daha atak ya da savunmacı bir oyun stratejisi belirlemek, örgütlerinin büyümesi, küçülmesi ya da mevcut durumunu koruması, ulusal ya da uluslararası bir şirketle birleşmek gibi stratejiler kullanılmaktadır. Eğitimde strateji, okulun hedeflerine ulaşması için atacağı adımlardır. Bunun yanında sanayi örgütlerinde olduğu gibi özellikle mesleki eğitim veren okullarda mevcut çevre olanaklarını ve beklentilerini dikkate alarak yeni bölümler açma ya da var olan bölümleri kapatma gibi stratejiler de kullanılabilir. Stratejiler, hedefe ulaşmak için ne yapılmasını gerektiğini söylemektedir (Altinkurt, 2007: 5).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise strateji, bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla

politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı anlamında yer almaktadır (TDK, 2006).

2.2.4. Stratejik Liderlik Kavramı

Son yüzyılda birçok liderlik çeşidi ortaya çıkmış ve her birinin işletmenin başarısını ve gelecekte varlığını sürdürme ihtimalini arttıracakları düşünülmüştür. Eski liderlik tarzlarına bakıldığında daha çok etkileme sürecini merkeze alırken son zamanlardaki liderlik tanımları grup süreçlerine yönelmiştir. Bu liderlik türlerinden öğretimsel liderlik, dönüşümsel liderlik, vizyoner liderlik örnek olarak verilebilir. Bu liderlik türleri incelendiğinde stratejik liderliğin diğer tüm liderlik türlerindeki vasıflara sahip olma özelliği dikkati çekmektedir (Taş, 2009: 32).

Ancak literatürde stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Baron ve Henderson stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olduğunu belirtirken; Davies ve Davies stratejik liderliğin, dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik gibi bir liderlik biçimi olmadığını ancak her tür liderlik biçimi için gerekli olan bir özellik olduğunu vurgulamaktadır. Thomson ve Strickland stratejik liderliği, pek çok liderlik rollerine sahip olma, doğru zaman ve koşullarda bu rollerinden uygun olanları yerine getirme olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla stratejik liderlik, bünyesinde diğer liderlik biçimlerini barındıran şemsiye bir kavramdır (Altinkurt, 2007: 10).

Alan yazında stratejik liderliğin ne olduğu ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Stratejik liderlik kavramını 1980'lerde ilk olarak ortaya atan kişi olduğu söylenen John Adair (2005: 41) stratejik lideri, örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinden beklenenleri başarılı bir şekilde yerin getiren kişi olarak tanımlamaktadır.

Boal'a göre stratejik liderlik içinde örgütün geçmiş, şimdi ve geleceğinin birleştiği üst düzey yöneticilerin (CEO'lar, başkanlar ve kıdemli yöneticiler) eylem ve de kararlar dizisi olarak tanımlanmaktadır (Spreitzer, Coleman ve Gruber, 2007: 156).

Stratejik yönetim sürecinin önemli bileşenlerinden birisi olan stratejik liderlik; geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir. Stratejik liderler ise bu yeteneğe sahip olan kişilerdir (Besler, 2003: 78).

Son zamanlarda stratejik liderlik alanındaki yazarlar stratejik liderliği daha dar bir alanda tanımlamışlardır. Ireland and Hitt etkili stratejik liderliğin 6 ögesini öne sürmüşlerdir. Bunlar örgütün amaç ya da vizyonuna karar verme, esas yeterlilikleri ortaya çıkarma ve devam ettirme, insan sermayesini geliştirme, etkili örgütsel kültür oluşturma, ahlaki tecrübeleri geliştirme dengeli örgütsel kontrolü oluşturmaktır. Tüm bu maddeler dengeli bir şekilde bir araya geldiklerinde firmanın stratejik liderliği örgüt için rekabetçi bir avantaja dönüşür (Phipps, Burbach ve Lincoln, 2010: 139).

Stratejik liderlik, stratejik değişimlerin gerekli olduğu durumlarda, değişimi öngörmek, tasarlamak, geçişte esnekliği sağlamak ve diğerlerini geçiş sürecinde güçlendirmektir (Merih, 2002: 1).

Sullivan'a göre stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir (Taş, 2009: 32). Stratejik liderlik yalnızca bugün başarıyla çalışmayı değil aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de içermektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:127).

Pearce ve Robinson ise stratejik liderliği değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletme içindeki çalışanlar arasında, işletme dışındaki çıkar gruplarıyla kurduğu ilişki kadar iyi ilişkiler kurma olarak tanımlamışlardır. Diğer bir görüşe göre stratejik liderlik, stratejik düşünme ve örgüt için gelecek yaratacak uygulanabilir değişiklikleri başlatmak için başkaları ile çalışma yeteneğidir (Besler, 2001: 22).

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir. Stratejik liderlik bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları o yöne sürükleyebilmektir (Altıntaş, 2003: 1).

Stratejik liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik yetkinlik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir. Bilgi yönetimi ile yenilikçi ve yaratıcı ürün ve hizmetlerin ortaya çıkarılarak bunların kuruluşa katma değer sağlamasını kapsayan entelektüel sermaye 21. yüzyılda da stratejik liderlerin başarısını büyük ölçüde etkileyecektir. Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna bağlı performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar (<http://www.hayatinrengi.net...>).

2.2.5. Stratejik Liderliğin Ortaya Çıkışı

Ireland ve Hitt'e göre 1960'lar ve 1970'lerin başlarında, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum ve koşullar, yönetsel davranışlar ile örgütsel çıktılarının temel belirleyicisi olarak düşünülmüştür. İşletmelerin iç ve dış çevresinin etkisi ile kıyaslandığında, yöneticilerin işletmenin performansını etkileyecek kararları almak için çok az bir beceriye sahip olduklarına inanılmıştır. Ayrıca 1950'li ve 1980'li yıllar arasındaki liderlik literatürü de örgütlerdeki amir ve orta düzey yöneticiler ile ilgilenmişti. 1980'lerden sonra ise, liderlik araştırmaları yenilik ve değişime uğramış, özellikle 1980'lerin ortalarından sonra değişim, yönetsel liderlik çalışmalarından stratejik liderlik çalışmalarına ve üst düzey yöneticilere doğru gerçekleşmiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 124).

Etkin stratejik liderler çalışanlarının motivasyonunu buna bağlı performansını yükseltmek için vizyonlarını kullanırlar (Altıntaş, 2003: 1). Çağdaş yönetimlerde stratejik liderlik vizyonuna sahip olmanın ilk koşullarından birisi, gelecekle uyumlu olmakla ilgilidir. Böylece önemli olan kalıcı olmayı başarmak, yalnızca yaşadığı

dönemlerle sınırlı olmayıp, yüzyıllara seslenmeyi başarabilmektir (Yavaşgel, 2002: 12).

Olumlu stratejik liderler yerinde bulunarak, samimi ve onaylayıcı olarak diğer kişilerle saygıdeğer ilişkiler sergilerler. Stratejik liderler diğer kişilerle iyi anlaşamazlarsa farklı bakış açılarından duyup anlamaya ve öğrenmeye çalışırlar. Olumlu stratejik liderler geleceğe umutla bakarlar. Gelecek tehdit edici ve tehlikeli olsa da daha iyi bir gelecek için umutludurlar. Olumsuzlukları görmek yerine tehlikelerden ziyade fırsatları görürler. Gelecek için imkanlar yaratırlar. Stratejik liderler güçlüklerin üstesinden gelirler ve kinizm ile bakmak yerine geleceğe umutla bakarlar. Olumlu stratejik liderler değerlerini ve kimliklerini bir araya getirerek geçmişi, şimdiyi ve geleceği birleştiren bir köprü görevi görürler. Bilinen ve bilinmeyen olasılıklarla mücadele ederek kendi sürekliliklerini korumaya çalışırlar. (Spreitzer, 2007: 165-166). Etkili stratejik bir lider, etkin katılımı özendirerek, çalışma grubunda yüksek düzeyde gruba bağlılığı, arkadaşlığı ve işbirliğini sağlar (Yavaşgel, 2002: 9).

Merih'e göre yapısı gereği birçok fonksiyonu bünyesinde barındıran stratejik liderlik, değişim gereğinin ortaya çıktığı durumlarda bunu önceden öngörür, süreci tasarlar, geçiş sürecine esneklik kazandırır ve diğerlerini geçiş sürecine uydurur. Değer'e göre ise geleceğe uzanan vizyonuyla stratejik tercihlerini birleştirebilen stratejik liderin ayırt edici özelliği; vizyon, strateji, mali politika, pazar odaklılık, ürün ve hizmetler, kurum kültürü gibi liderlik silahlarını, kısa dönemli sonuçlarla uzun dönemli bakışı bağdaştırarak ve çok seçenekli ve geniş bir perspektif benimseyerek örgütü rakiplerinden farklı ve kalıcı kılmak için kullanmasıdır. Merih'e göre son derecede karmaşık ve kritik bir yönetim süreci olan stratejik liderlik olmaksızın, stratejik kararlar ve planların uygulamaya geçirilmesi ve başarılması düşünülemez (Pınar, 2010: 1).

Stratejik liderlik teorisi, örgütleri üst düzey yöneticilerin, özellikle CEO (Chief Executive Officer)'ların, bir yansıması olarak görmüştür. Çok sayıda CEO stratejik liderlik sorumluluklarını tek başlarına kabullenmişlerdir. Örgütlerin stratejik liderleri olarak CEO'ların temel görevi, örgütleri için vizyon seçmek ve bu vizyona

ulaşmak için şartları yaratmaktır. Özellikle bu seçimler finansal başarılar ile sonuçlandığında, kilit stratejik liderler şirketlerin kahramanları olarak tanınmışlardır. Fakat 21. yüzyılın getirdiği küreselleşme ile birlikte örgütlerin içinde buldukları durgun ve tahmin edilebilir çevre koşulları çarpıcı şekilde değişmiştir. Geçmiş yüzyılda endüstrilerdeki değişim doğrusal olarak gerçekleşirken, önemli rakipler de küresel değil genellikle yereldir. Küresel ekonominin yeni rekabetçi yapısı, örgütün yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenmesini engellemiş ve 21. yüzyıl örgütlerin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmıştır. Tablo 1 20. yüzyıl ve 21. yüzyıl etkili stratejik liderlik uygulamaları arasındaki önemli farklılıkları işaret etmektedir (Ireland ve Hitt, 2005: 65).

Tablo 1. Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. yüzyıl uygulamaları	21. yüzyıl uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmeye çalışır	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenilir
Farklılıklar hoş görülür	Farklılıklar aranır
Çevresel değişime tepki verir	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışılır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır

Kaynak: Ireland ve Hitt, 2005: 74

2.2.6. Stratejik Liderdeki Temel Özellikler

Örgütteki rasyonel ve iyi düşünülmüş değişimi yönetmek ve denetlemek olan stratejik liderlik, öncelikli olarak geleceği yaratmak olgusu üzerinde odaklanmaktadır. Geleceği yaratmak sürecinde işlevini yitiren yapıları kırıp yarının belirsizliğinde başarılı olacak örgütler kurmak olasıdır (Yalçın ve Ay, 2011: 20).

Ülgen ve Mizre'ye göre stratejik lider, liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir tipidir. Bu nedenle; liderlik için gerekli olduğu belirtilen hemen her özellik stratejik liderlik için de geçerlidir. Ancak, stratejik liderin en belirgin sorumluluğu, tanım gereği, örgütün yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmesiyle ilgili olduğundan, tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklerine göre daha fazla önem taşımaktadır (Ergen, 2011: 31). Literatürde etkili bir stratejik liderin sahip olması gereken özelliklere ve yerine getirmesi gereken faaliyetlere ilişkin farklı fakat birbirine yakın görüşler yer almaktadır. Bu bağlamda stratejik liderliğin sahip olması gereken özellikler aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Ülgen etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,
- Esnek olabilmek,
- Belirsizliklerle baş edebilmek,
- Çevresindekileri güçlendirebilmek,
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirebilmek,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar alabilmek (Pınar, 2010: 1-2).

Davies stratejik liderlerin başarısında etkili olan faktörleri organizasyonel yetenekler ve bireysel yetenekler olarak ikiye ayırmaktadır.

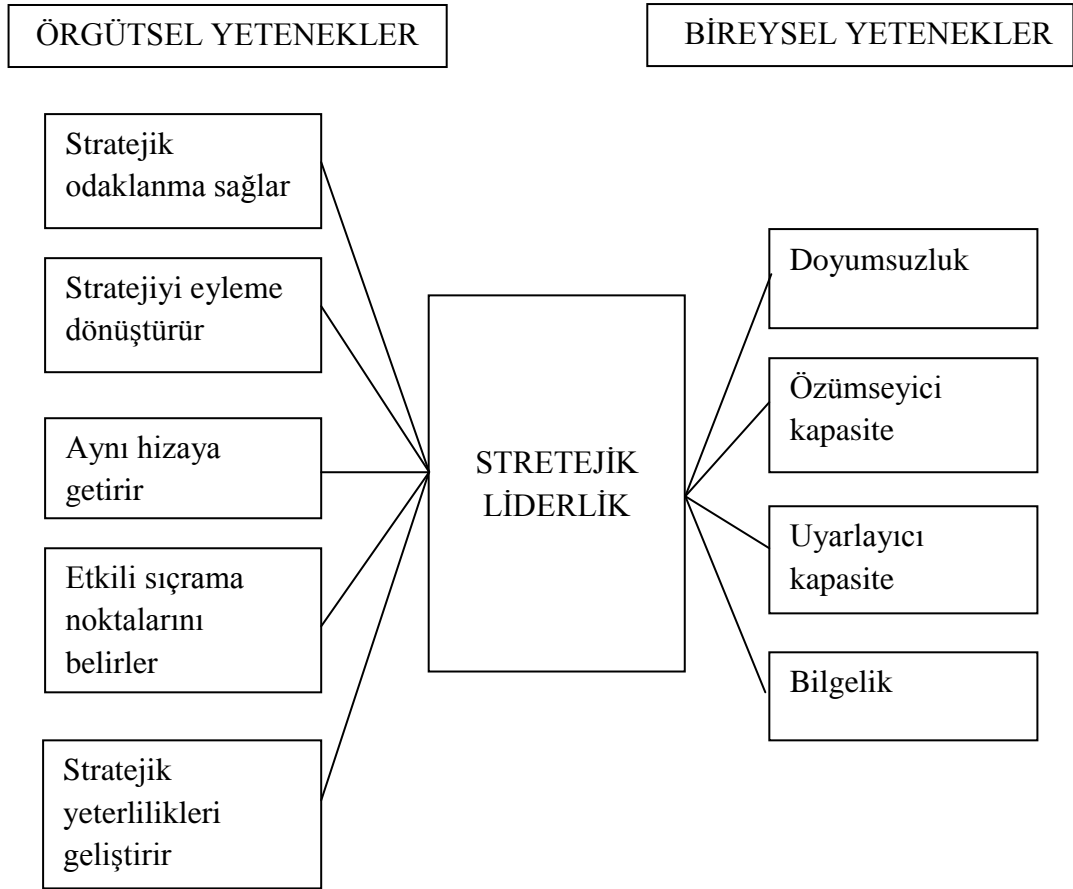
Organizasyonel yetenekler;

- Stratejik olarak yön verebilme;
- Stratejiyi eyleme dönüştürebilme,
- Örgütü ve kişileri düzene sokabilme
- Etkili stratejik müdahale noktalarını belirleyebilme
- Stratejik beceriler geliştirebilme özelliklerine (Davies ve Davies, 2005: 12).

Bireysel yetenekler;

- Şu anla ilgili huzursuzluk ve tatminsizlik,
- Kendi düşünce ve öğrenmelerine öncelik verme,
- Kendi anlayış ve uygulamalarını belirgin hale getirmek için zihinsel bir çerçeve oluşturma,
- Güçlü kişisel ve mesleki çevreye sahip olma gibi özelliklere sahip olmalıdırlar (Davies ve Davies, 2005: 20).

Şekil 5. Bir Stratejik Liderlik Modeli Bir Stratejik Liderlik Modeli



Kaynak: (Davies, Davies, 2004. Tuna, 2009: 7'den alıntı)

Davies ve Davies'in stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikler üzerine yaptıkları çalışmada denetleme ve değerlendirmenin rolü eksiktir. Bu topluluğu düzende tutmak için stratejik liderliğin önemli bir özelliğidir ve kurumu stratejik zorunluluğa odaklar. Denetleme ve değerlendirmeye ilgili önemli hareket ve davranışlar şunlardır:

- okulun stratejik amacını gerçekleştirilmesiyle ilgili sistematik bir bilgi toplama sistemi geliştirme
- sürekli olarak okulun stratejik yönünün ne durumda olduğunu değerlendirme
- etkililiği en üst seviyeye çıkarmak için uygulama süreci esnasında düzenlemeler yapma

- stratejik aktivitelerin etkililiği için düzenli olarak ayrıntılı değerlendirmeler yapma
- okulun stratejik yönünün etkililiğini değerlendirmek amacıyla bir forum oluşturma
- değişiklikleri ve onların okul gelişimi üzerindeki etkilerini dikkate alma (Eacott,2007: 9).

Swayne ve diğerleri ise stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi özetlemektedirler:

- Gelecek için heyecan verici bir vizyon oluşturur ve açıklar.
- Stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm düzeylerinden ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar.
- Bugünden çok yarını yönetir.
- Çalışanlarına zaman ayırır ve problemlerini anlamaya çalışır ve düzenli aralıklarla onlarla konuşur.
- İnsanların hata yapmasına izin verir. Ürünler, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır. Bazen insanlar hata yapabilirler, fakat başarıya ulaşmak için çabalamak gerekmektedir.
- Örgütün her yerinde liderler geliştirir. Üst düzey yöneticiler izleyenlerini örgüte yön verme ve çalışanları motive etme konularında sorumluluk almaları için cesaretlendirirler.
- Her şeyi en küçük ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için örgütteki diğerlerine güvenir.
- İşlerin yürümesi için zaman tanır.
- Davranışları ile örnek olur.
- Problemleri çözmek için çalışanları güçlendirir (Uğurluoğlu, 2009: 70).

Stratejik liderler organizasyonun bugünkü durumunu tanımlayarak gelecekteki durumlarının ne olacağını belirlerler. Bu Tichy ve Sharman tarafından yeniden mimari aşaması olarak nitelendirilir ve bir seri projeyi kapsamaktadır.

Tichy ve Sharman stratejik liderlik için 3 aşamalı bir süreç öngörürler.

- 1- Farkına varmak: Gelecekte işletmenin etkili olabilmesi için işletmede bir anlaşma sağlanması
- 2- Vizyonlamak: Yeni operasyonların ne olacağına dair anlaşılabilir bir resim oluşturmak
- 3- Yeniden mimari: Yeni mimari uygulaması (Cabar, 2005: 70-71).

Stratejik liderlerde görülen bu özellikler onları diğer liderlerden farklı kılmaktadır. Bu özellikler kurumun stratejik yönelimini sağlamakta ve örgüte yön vermektedir. Stratejik yönelme, gelecekteki mümkün yönleri anlama yapısını oluşturan dışa bakışlı örgütün kurulması olarak düşünülebilir ve stratejik görüşmeleri, kararına varılan en uygun yöne odaklanmayı ve yaklaşımları içermektedir. Stratejik liderlik yapmak, liderin, stratejik düşünme, hareket etme ve etkileme süreçlerine gösterdiği özenin bütünüdür (Taş, 2009: 34).

2.2.7. Stratejik Liderlik Fonksiyonları

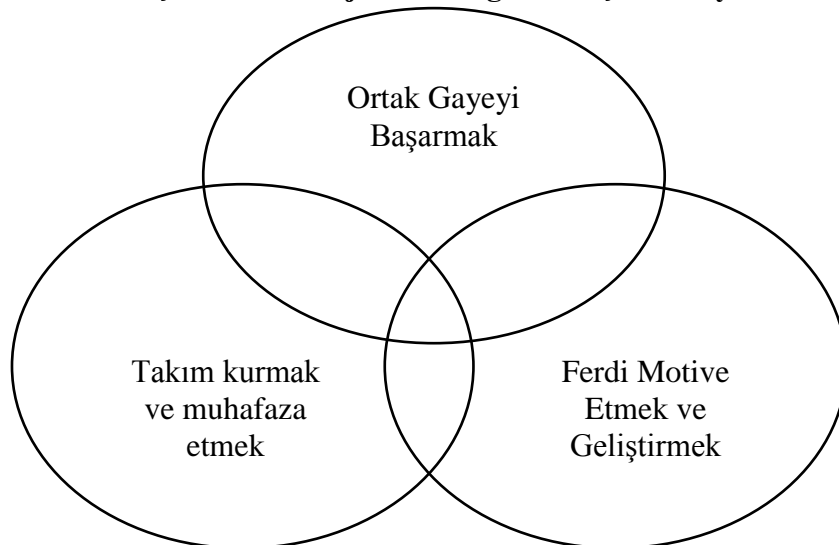
Başarılı bir stratejik liderlik bazı kilit fonksiyonların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. İşletmelerde bu fonksiyonlar S5K olarak tanımlanmaktadır. Bunlar STRATEJİK: Kurgu-Konum-Kontrol-Kadro-Kültür olarak sıralanabilir. Bu fonksiyonların kuruluşların yaşı, ölçeği ve yapısı ile doğrudan bir ilişkisi yoktur. Bir kişili basit yapıli kuruluşlardan yüz binlerce kişilik çok karmaşık kuruluşlara kadar ürün ve hizmet sunmayı planlayan her kuruluşun her dönemi ve yapısı için geçerlidirler.

Tablo 2. Stratejik Fonksiyonlar

Stratejik Fonksiyonlar (S5K)	
Stratejik Kurgu	Kuruluş varlık nedeninin (Misyon ve Vizyon) ve Hedeflerinin Belirlenmesi
Stratejik Konum	Kuruluş Yapısının, Yetkinlikler (Capabilities) Becerilerin (competencies) Yaratılması ve Geliştirilmesi.
Stratejik Kontrol	Dengeli ve Uyarıcı bir Stratejik Kontrol Sistemi Yaratılması ve sürdürülmesi
Stratejik Kadro	İnsan Kaynağının Geliştirilmesi ve Strateji ile bütünleştirilmesi
Stratejik Kültür	Deontolojiye Dayanan Etkin bir Kuruluş Kültürünün yaratılması ve yaygınlaştırılması

Kaynak: (Merih, 2002: 6).

Adair ise stratejik liderliğin fonksiyonlarını 3 halka modeli ile açıklamıştır. Adair'e göre, bir liderde olması gereken temel vasıflar basit bir şekilde ifade edilebilir. Herhangi bir basamaktaki çekirdek rol kırılarak üç halka modelinden çıkarılan geniş fonksiyonları oluşturur. Bu üç genel fonksiyon şunlardır: (Adair, 2005: 93)

Şekil 6. Stratejik Liderliğin Geniş Fonksiyonları

Kaynak: (Adair, 2005: 93)

Adair, bu üç rolü temel alarak, stratejik liderlik fonksiyonlarını yedi boyutta ele almıştır. Bunlar:

- 1- Teşkilatın tamamı için bir yön tayin etme.
- 2- Başarılı bir strateji ve politika takip etme.
- 3- İcraatın gerçekleşmesini temin etme
- 4- Teşkilatlanma ve yeniden teşkilatlanma
- 5- Müessese ruhunu ortaya çıkarma.
- 6- Teşkilatı diğer teşkilatlara ve toplumun tamamına bağlama.
- 7- Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirmedir (Adair, 2005: 94).

2.2.8. Eğitim ve Stratejik Liderlik

Küreselleşme süreci ile birlikte tüm dünyada çok yönlü ve eşzamanlı iletişim gelişmiş, zaman ve mekan farkları ortadan kalkmış, bilgi temel değer haline gelmiş ve yaşamsal bir önem kazanmış, değişimler de hızlanarak nitelik değiştirmiştir. Bu süreçte etkin olabilecek toplumlar ancak bilgi üreten, bilgiyi yayan, paylaşan ve kullanan toplumlar olacaktır. Türkiye’yi bilgi toplumu haline getirmede en önemli rol, eğitim örgütlerine düşmektedir. Eğitim örgütlerinin bu rolü gerçekleştirebilmesi, çevresinde yaşanan değişimleri izlemesini, mevcut kaynaklarını etkili kullanmasını ve geliştirmesini gerektirmektedir. Eğitim örgütlerinde bütün bunları gerçekleştirmenin sorumluluğu eğitim liderlerine verilmiştir. Eğitim liderlerinin, değişim sonucu yaşanan belirsizliklerden örgütlerini koruyabilmesi için yaşanan değişimleri, örgütün kendi değer ve amaçları ile dengelemeye çalışması gerekmektedir (Tuna, 2009: 10).

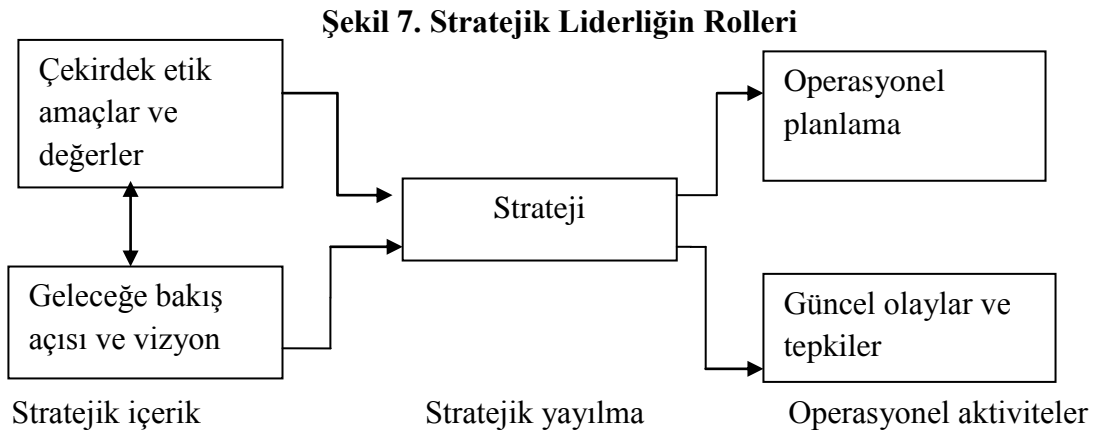
Baron ve Henderson’a göre stratejik liderlik, okullarda, bir vizyon yaratmak ve sonuçların etkisini arttırmak için yeteneklerini kullanan bireylerin gösterdiği bir liderlik şeklidir. Stratejik liderliğin en temel varsayımlarından biri şöyledir. Eğitimciler müfredat programlarının hazırlanmasına ve uygulanmasına aktif olarak katılmalıdırlar. Bir stratejik lider (sınıf öğretmeni, yönetici, danışman) okulda ve okul sistemi içerisinde bir değişim ajanı olarak görev yapar (Ülker, 2009: 63).

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 düzeni koruyan tekrarlayıcı süreci ve geri haritalama sürecini oluşturma,
- sosyo-kültürel içeriğe duyarlı olma (Ülker, 2009: 63).

Okul için yön belirleme stratejinin en yaygın tanımıdır. Okulun etik amaçlarını ve değerlerini harekete geçirmek için önemli bir süreçtir. Geleceğe dair bakış açısından ve vizyondan etkilenir. Okul kendi etik amaçları ve değerleri ile stratejik içeriğini oluşturur. Yanlış stratejiler çekirdek amaç, değer ve vizyonun açık olarak tanımlanmaması sonucu ortaya çıkar. Okul liderleri çok büyük önem taşıyan bu ilk basamağa yeteri derecede önem verildiğinden emin olmalıdırlar. Stratejik içerik stratejik yayılma yaklaşımı kadar önemlidir.

Şekil 7 çekirdek etik amaçların ve geleceğe dair bakış açısının operasyonel planlama ve eyleme bağlayan strateji için içeriği nasıl açıkladığını ortaya koymaktadır (Davies, Davies ve Ellison, 2005: 11).



Kaynak: (Davies ve Davies, 2006: 124)

Türk'e göre eğitim sisteminde asıl üretim işlemi okullarda yapılmaktadır. Okullar eğitim sisteminin stratejik ve vazgeçilmez bir ögesidir. Okulların bütün üst sistemleri, okulların işlevini yerine getirmesinde yol gösterici ve destek rolünü üstlenmektedir. Balcı'ya göre okulun başarısında da, okul müdürlerinin liderlik rolleri önem taşımaktadır. Çünkü okul müdürleri bir eğitim lideri olarak, okulun ve okul programlarının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleştirilmesinden, okulun her yönü ile başarısından ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen kişilerdir. Özellikle etkili okul araştırmalarında, okul müdürünün liderlik özellikleri ile okulun etkililiği arasında ilişkiler bulunmuştur (Altınkurt, 2007: 14).

Tablo 3. Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği

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

Kaynak: (Taş, 2009: 41)

2.2.9. Okullarda Stratejik Liderlik Modeli

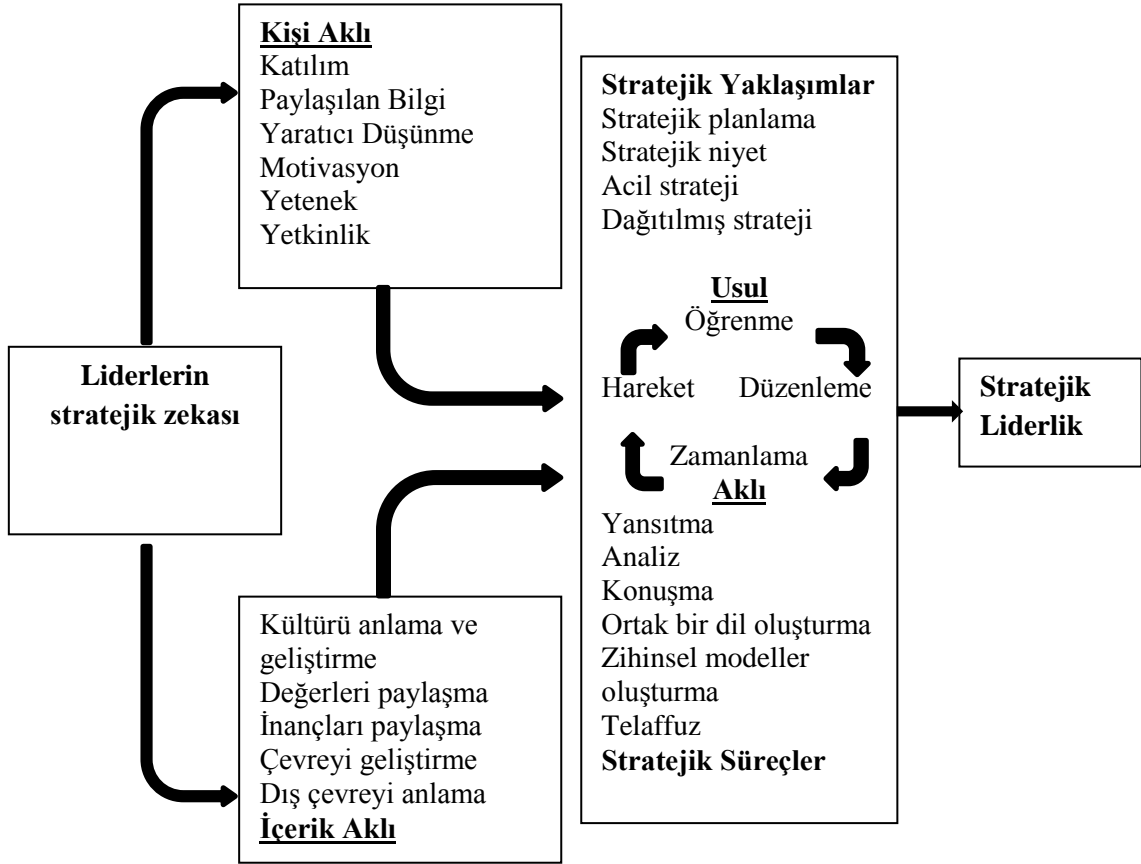
Okul liderleri stratejik olarak odaklanmış olmak zorundadırlar. Stratejik liderler kendi ilgi, istek ve okulun stratejik odaklanma durumunu düşünmeden stratejik yapıyı okullarında kurmak isterler. Eğer okul liderleri stratejik bir lider olmak istiyorlarsa kendilerini, okullarını, okuldaki diğer kişileri ve daha geniş bir topluluğu anlamak zorundadırlar. İçerik odaklı olmaları gerekir. Stratejik liderlerin sürece diğer kişileri dahil edebilmeleri için başkalarına önem vermeleri ve kendilerine olan güvenlerinin tam olması gerekmektedir. Kişi odaklı olmak zorundadırlar. Bireysellik fark yaratabilir fakat güç aynı amacı başarmak için birlikte çalışmaktan gelir. Eğer insanlar birlikte çalışıyorlarsa moral ve güven yüksek olduğundan alınan kararlar ve uygulamaları daha iyi olacaktır. Sonuç olarak stratejik yaklaşıma katkı sağlayacak süreçleri ve yaklaşımları anlamak ve liderlik etmek zorundadırlar.

Önemli bir yaklaşım Gardner'ın çoklu zeka kuramından ortaya çıkmıştır ve okullar stratejik zekayı geliştirmek için karmaşık yetenekleri kullanmalıdırlar. Bizim stratejik liderlik tanımımız aklın 3 şekilde ifade edildiği stratejik zeka tanımını temel almıştır

- kişi aklı
- içerik aklı
- usul aklı (Davies ve Davies, 2005: 23).

Davies ve Davies (2006) tarafından okullar için geliştirilmiş olan stratejik liderlik modeli aşağıdaki şekilde verilmektedir.

Şekil 8. Okullar İçin Stratejik Liderlik Modeli



Kaynak: (Davies ve Davies, 2006: 135)

Stratejik liderler örgüt içindeki kişilerin ilgi ve duygularını tanımak ve onları sürece dahil etmek zorundadırlar (Davies ve Davies, 2006: 135).

2.2.10. Strateji Odaklı Okul Gelişim Modeli

Strateji odaklı okul, eğitim açısından kısa dönemde etkili olan fakat orta ve uzun dönemde çekirdek amaç ve vizyonu kalıcı bir eğitim hazırlığına çeviren etkili bir sürece sahiptir.

Araştırma projesi strateji odaklı okulun gelişimine ve devamlılığına katkıda bulunan 3 ögeyi tanıttı. Üst seviyede başarılı stratejik okullarda bulunan bu 3 öge: stratejik süreçler, stratejik yaklaşımlar ve stratejik liderliktir. Bunlar tekrar eden ve birbirini besleyen parçalardır. Modelde liderlik, strateji odaklı okulu meydana getiren stratejik süreçler ve stratejik yaklaşımları sürmektedir (Davies ve diğer., 2005: 18).

Şekil 9. Strateji Odaklı Okul Gelişimi İçin Bir Model



Kaynak: (Davies,2003. Tuna, 2009: 11'den alıntı)

Şekil 9'da da 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 stratejiyi başarılı bir şekilde değiştirmek de gerekebilir (Tuna, 2009: 11).

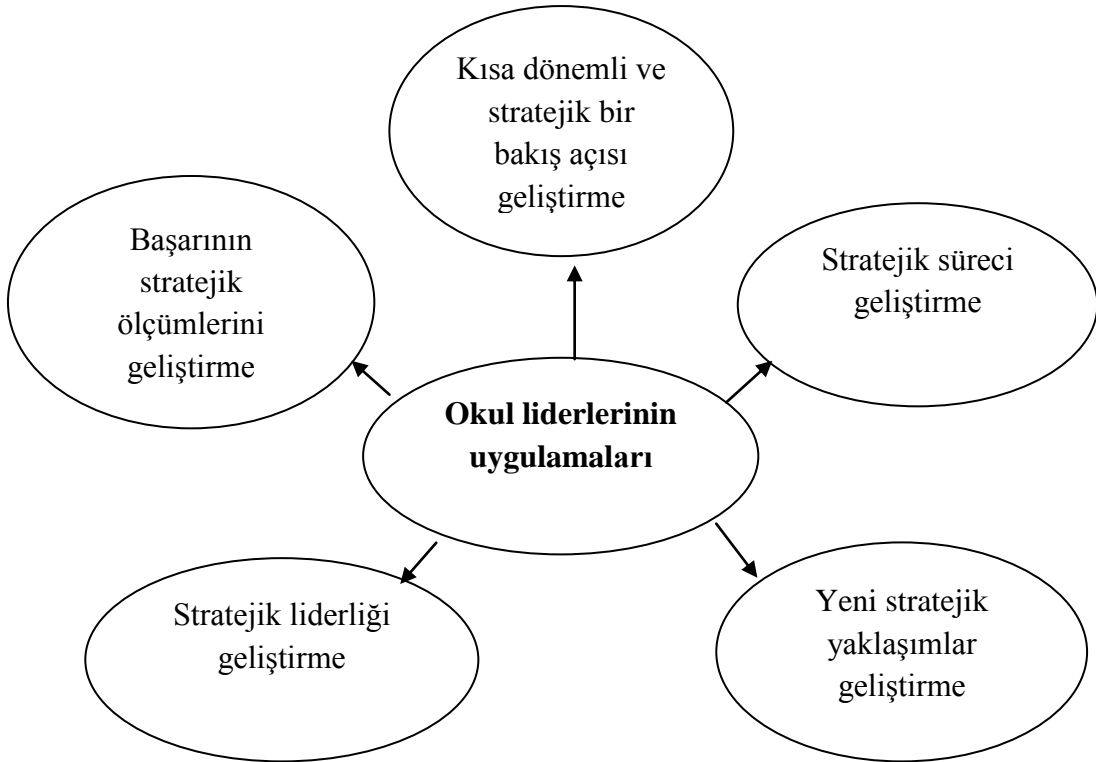
Strateji odaklı okullar okullarında;

- Kısa dönemli ve stratejik bir bakış açısı geliştirmeye,
- Stratejik süreci geliştirmeye,
- Yeni stratejik yaklaşımlar geliştirmeye,

- Stratejik liderliği geliştirmeye,
- Başarının stratejik ölçümlerini geliştirmeye çalışırlar (Davies ve diğer., 2005: 81).

Davies ve diğerlerine (2005) göre stratejik bir lider olarak okul müdürünün uygulamaları aşağıdaki şekilde verilmektedir.

şekil 10. Okul Liderlerinin Uygulamaları



Kaynak: (Davies ve diğer., 2005: 81)

Gümüşeli (1996)'ne göre okul müdürlerinin öğretim lideri olarak görev yapmasına ilişkin beklentiler her geçen gün artmaktadır. Bu beklentilere karşın durmadan büyüyen ve karmaşıklaşan bürokrasi, artan ve çeşitlenen okul ihtiyaçları ve zaman darlığı gibi etkenler müdürlerin öğretim liderliğini giderek güçleştirmektedir. Bunlara ayrıca Türkiye'deki gibi okul yöneticilerinin yetişme eksikliği sorunu eklendiğinde durum daha da düşündürücü olmaktadır. Fakat bu güçlükleri planlı ve özverili çalışmaları ile aşarak öğretim lideri olmayı başaran müdür sayısı da azımsanamayacak kadar fazladır.

2.3. İlgili Yayın Ve Araştırmalar

2.3.1. Yurtiçi Araştırmalar

İyigün (2012)'ün “Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin Rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma” adlı araştırmasında çalışanların algıladıkları psikolojik kontrat türüne bağlı olarak örgütsel sapma davranışında bulunup bulunmadıkları ve söz konusu bu iki değişken arasındaki ilişkide çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici bir rol üstlenip üstlenmediklerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Araştırma hipotezleri, psikolojik kontrat türünün örgütsel sapma üzerindeki etkisi olduğu üzerine kurgulanmış, ilaç sektöründe çalışan 510 satış temsilcisinden elde edilen verilerle çoklu regresyon analizleri yapılarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Yapılan analizler sonucunda psikolojik kontrat ve alt boyutlarının, hem çalışma arkadaşları için örgütsel sapma, hem de çalışanların kendileri için örgütsel sapma ile arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demir (2009) “Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi Ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi” adlı araştırmasında, duygusal zeka, örgütsel sapma, çalışma yaşamı kalitesi ve isten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkinin analizini amaçlamıştır. Kavramsal çerçeveden elde edilen bilgi ve modellerden yararlanarak beş bölümlü bir anket oluşturulmuştur. Anket, Muğla Bölgesinde beş yıldızlı otellerde 563 iş görene uygulanmıştır. Araştırma modelinde yer alan ölçeklere ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapıldıktan sonra araştırmanın temel hipotezlerini test edebilmek amacıyla Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. Sonuçta, duygusal zeka, örgütsel sapma ve çalışma yaşamı kalitesinin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkileri olduğu görülmüştür.

Taş (2009), “Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik” konulu araştırmasında okullarda uygulanan Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi, Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik arasındaki ilişkilerin ortaya konması ve bu doğrultuda uygulayıcılara öneriler geliştirilmesini amaçlamıştır. İzmir merkez ilçe sınırları

içinde yer alan 24 ilköğretim okulunda görev yapmakta olan 437 öğretmene uygulanmıştır. Betimleme modeli ile yapılan araştırmada, Okullarda Toplam Kalite Yönetiminin uygulanmasında ve geliştirilmesinde okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğu görülmüştür. Okul müdürleri, toplam kalite yönetimini uygulama ve okulu tüm öğeleriyle geliştirme açısından öğretmenlerin kişisel gelişimlerinde yetersizdirler.

Ülker (2009), “Okul yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları” konulu araştırmasında ortaöğretim eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini saptamayı amaçlamıştır. Karşılaştırmalı betimleme modeli ile yapılan araştırma Kocaeli ilinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan 591 öğretmene uygulanmıştır. Elde edilen araştırma bulgularına göre, ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan fakülte, çalışma yılı, su anda buldukları okuldaki çalışma süreleri ve su anki okul müdürleriyle birlikte çalışma süreleri gibi değişkenlere göre farklılık göstermemektedir, fakat stratejik liderliği oluşturduğu belirlenen dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik boyutlar arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Paksoy (2008), “Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma” konulu araştırmasında kamu ve özel bankaların sürekli değişim gösteren bir ortamda ayakta kalabilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde önemli bir paya sahip olan üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim ve liderlik uygulamalarını temel almıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında “çalışanların, üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri” adlı anket kullanılmıştır. Anket, araştırma evrenini oluşturan kamu ve özel banka genel müdürlük/genel müdürlük ek hizmet binası evreninin tümüne uygulanmış, fakat kamu bankasında % 23, özel bankada ise % 38 oranında kullanılabilir veri elde edilmiştir. Elde edilen verilerin istatistiksel analizleri sonucunda, gerek kamu bankasında ve gerekse özel bankada stratejik liderlik uygulamalarının genel olarak başarılı düzeyde olduğu fakat geliştirilmesi gereken yanlarının olduğu görülmektedir

Avcı, Küçükusta ve Tütüncü (2007) İşyeri Sapma Davranışı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama adlı bir araştırma yapmışlar ve işyeri sapma davranışını işgörenler açısından ele alınmışlardır. Konaklama işletmelerinde işgören sapma davranışının varlığını belirlemek ve sapma davranışının değerlendirilmesinde kişisel ve çalışma arkadaşları yönünden karşılaştırılması, çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışmada alan araştırması yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. Çeşme'deki beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik olarak hazırlanan ankette sapma ölçeği iki yönlü olarak uygulanmış ve veriler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda sapma davranışının cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Ayrıca, boyutlar arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Analizlerde kişilerin kendilerini ve çalışma arkadaşlarını sapma davranışı açısından genel olarak değerlendirdiğinde, farklılık oluşmakla beraber, nadiren sapma davranışı gösterdikleri görülmektedir. Ayrıca, kişiler kendilerini çalışma arkadaşlarına göre daha olumlu düzeyde değerlendirmektedirler.

Altinkurt (2007), Eskişehir'de "Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları" konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın evrenini, Eskişehir il merkezindeki altı endüstri meslek liselerinde görev yapan ve okulun kadrosunda bulunan 592 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma evreninin % 53,2'sinden kullanılabilir veriler elde edilmiştir. Tarama modelinde yapılan araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları ancak, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği belirlenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile stratejik liderlik uygulamaları arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cabar (2005), tarafından yapılan "Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Uygulama" konulu araştırma stratejik liderlik kavramı ve yetkinlikleri ile ilgili teorik ve uygulamalı bir araştırmayı içermektedir. Yapılan uygulamada, 13 farklı şirkette, yönetici düzeyde yer alan 60 kişiyle anket yapılmış ve söz konusu kişilerde stratejik liderlik yetkinliklerinin bir kısmı araştırmaya çalışılmıştır. Uygulamadan elde edilen iki önemli bulgudan ilki; kadınların stratejik liderlik yetkinlikleri açısından özellikle

bireysel önem ve şartlı ödülde erkeklere göre daha üstün durumda olmaları, ikincisi ise; “bırakınız yapınlar” anlayışının genel olarak fazla benimsenmediğidir.

Şahin (2003), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler” konulu araştırmasında okul müdürlerinin dönüştürücü ve sürdürücü liderlik stilleriyle okul kültürü arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Tarama modelinde yapılan araştırma İzmir ilinde yer alan 50 İlköğretim okulunda yer alan okul müdürlerine ve okul müdürlerine uygulanmıştır. Araştırma verilerine göre okul müdürleri öğretmenlere göre, okul kültürünü daha olumlu değerlendirmektedirler. Öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları hizmet sürelerine, okullarının statüsüne ve sosyo-ekonomik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Öğretmenlere göre okul müdürünün liderlik stilleri ile okul kültürü arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara bakılarak okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul kültürü üzerinde büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir.

2.3.2. Yurtdışı Araştırmalar

Fagbohunbe vd. (2012), Nijerya’da işyeri sapma davranışlarının örgütsel belirleyicileri konulu deneysel bir araştırma yapmışlardır. Araştırmada çalışanların örgütsel tepkileri ve işyeri sapma davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. 696 çalışan üzerinde yürütülen araştırma erkek çalışanların göstermiş olduğu sapma davranışlarının bayanlarınkinden farklı olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Elde edilen bulgular öne sürülen hipotezi desteklemiştir. Araştırma sonucunda erkek katılımcıların üretim saptması, kişisel saldırganlık, politik ve mülkiyet saptması konularında bayanlara göre farklı oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca erkeklerin kontrollü ve kontrolsüz çevrelerde göstermiş oldukları sapma davranışları bayanlara göre daha fazladır ve önemli derecede farklılık göstermektedir.

Ngo (2010), “Özel Küçük Üniversitelerde Yüksek Eğitim Kalitesine Teşvik: Liderlik Zorlukları Ve Stratejiler” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı kar gütmeyen küçük özel üniversitelerin özelliklerini ve bu üniversitelerin Amerika Birleşik Devletleri’ndeki yüksek öğretime etkilerini ve katkılarını araştırmaktır. Ayrıca diğer bir amaç küçük özel yüksek öğretim kurumlarındaki kaliteyi arttırmada liderlik zorluklarının ve stratejilerinin araştırılmasıdır. Araştırmaya, Güney

Kaliforniya’da kar gütmeyen küçük özel üniversitelerde çeşitli liderlik pozisyonlarında bulunan 25 lider seçilmiştir. Araştırma bulgularına göre, etkili liderler özel küçük yüksek eğitim kurumlarının değişim, gelişim ve başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır. Özel eğitim kurumlarının geleceği stratejik değişiklikler yapabilen liderlere bağlıdır.

Williams (2009), “Illinois Topluluk Kurumlarında Stratejik Planlama Liderliği: Sürece Kim Liderlik Edecek?” adlı bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın amacı stratejik planlama sürecindeki liderler, görevleri ve süreci nasıl etkilediklerini tespit etmek amacıyla İllinois topluluk kurumlarındaki stratejik planlama liderliğini araştırmadır. Aynı zamanda araştırma stratejik planlama sürecindeki benzerlik ve farklılıkları da araştırmıştır. Araştırma bulguları İllinois eyaletindeki topluluk kurumlarının stratejik planlama süreci açısından büyük benzerlik gösterdiğini ortaya koymuştur. Bunun yanında stratejik planlama etkinliklerinde liderlik sorumluluğuna sahip kişilerin diğer insanlarla ve stratejik planlama göreviyle yakından ilgilendikleri saptanmıştır.

Zhang vd. (2008), grupların benzerliğinin onların işyerindeki davranışlarına etkisini araştırmıştır. Araştırma birkaç Çin kurumunda grup olarak çalışmakta olan 1000’in üzerinde çalışana uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre bireylerarası grup benzerliği ve akran kontrolü olan gruplar, grup üyelerinin sapma davranışlarını olumlu etkilemektedir. Farklı özelliklere sahip olan gruplar ise üyelerinin sapma davranışlarıyla ilgilenebilirler.

Murray (2006) yaptığı çalışmada, çalışma arkadaşlarının sapma davranışlarını raporlamada, örgütsel adalet ve sosyal faktörlerin rolünü araştırmıştır. Sosyal adaleti, yönetici, usule ilişkin ve etkileşim yönünden ele alırken, sosyal faktörleri, görev sorumluluğu, işin önemi, işin güçlük derecesi ve duygusal yakınlık olarak ele almıştır. Sonuçta, çalışma arkadaşlarının sapma davranışını raporlama eğiliminin adalet, görev sorumluluğu ve işin önemiyle olumlu yönde ilişkide olduğunu ortaya koyarken, çalışma arkadaşlarının sapma davranışlarını raporlama eğiliminin işyeri adaletinin olumlu olmasıyla çok güçlü ilişkili olduğunu göstermiştir.

Yasin (2006), “Malezya Ve Amerika Devlet Üniversitesi Dekanları Tarafından Stratejik Liderlik Eylemlerinin Kullanımı” adlı bir araştırma yapmıştır. Betimleyici, deneysel olmayan bu çalışmanın amacı liderlerin stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları ile bu başarının çalışanlar tarafından algılanması arasında ilişki olup olmadığıdır. Çalışmaya 124 üniversite profesörü ile Florida Atlantik Üniversitesi, Malezya Putra Üniversitesi ve Malezya Teknoloji Üniversitesi’nden 22 dekan katılmıştır. Katılımcılar tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Araştırma sonucunda başarılı liderlerin başarısız liderlere göre daha fazla liderlik stratejileri kullandıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca Malezya ve Amerika Üniversitelerinin başarılı dekanları ile başarısız dekanlarının eylemleri arasında büyük farklılıklar bulunmuştur.

Taylor (2004), “İşyeri Zorbalığı, İşyeri Sapma Davranışı, Etik İklim, Örgütsel Adalet Ve Kötü İdare” konulu araştırmasında işyeri zorbalığı ve uygunsuz işyeri davranışlarını daha iyi bir şekilde anlamayı amaç edinmiştir. 175 yetişkin çalışana internet yoluyla anket uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; işyeri zorbalığı kötü idare ile pozitif yönde ilişkiliyken etik iklim ve örgütsel adalet ile böyle bir ilişki bulunmamaktadır. İşyeri sapması örgütsel adalet ile negatif yönde, kötü idare ile pozitif yönde ilişkiliyken, etik iklim ile bir ilişki saptanmamıştır. Araştırmada bulunan diğer bir sonuç ise kötü idare ile örgütsel adalet ve etik iklim arasında negatif bir ilişki olduğu ayrıca işyeri zorbalığı ve işyeri sapma davranışları arasında ilişki olmasıdır.

Liao vd. (2004), çalışan farklılıkları ve işyeri sapma davranışları arasındaki ilişkiyi konu alan çalışmalarında demografik farklılıkların örgütsel sapmayla ilişkisini araştırmışlardır. Algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, algılanan çalışma arkadaşları desteği ve tatminini ara değişken olarak ele almışlardır. Sonuçlar; etnik yapıdaki farklılık, anlaşılabilirlik ve deneyimlere açık olmanın örgütsel sapma ile; cinsiyet farklılıklarının, vicdanlılığın ve dışa dönüklüğün ise bireylerarası sapmayla ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Dunlop ve Lee (2004), örgütsel vatandaşlık ve işyeri sapma davranışının hazır yiyecek işletmeleri üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Elde edilen bulgulara

göre örgütsel sapmanın performansla ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla negatif bir ilişkisi vardır.

Gruys ve Sackett (2003) tarafından “İşyeri Sapma Davranışlarının Boyutlarını Araştırma” adlı bir araştırma yapılmıştır. Çalışma çeşitli sapma davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyerek işyeri sapma davranışlarının boyutlarını araştırmıştır. 343 üniversite mezununa uygulanan araştırma sonucunda işyeri sapma davranışları 11 kategoriye ayrılmıştır. Bunlar; 1- Hırsızlık ve benzeri davranışlar, 2- Mala zarar verme, 3- Bilgiyi kötüye kullanma, 4- Zamanı ve kaynakları kötüye kullanma, 5- Güvensiz davranışlar, 6- İşe devamsızlık, 7- Düşük iş kalitesi, 8- Alkol kullanımı, 9- Uyuşturucu kullanımı, 10- Uygunsuz sözlü davranış, 11- Uygunsuz fiziksel davranış. İşyeri sapma davranış öğeleri ve boyutları birbiriyle pozitif yönde ilişkilidir.

Vardi (2001), örgütsel ve etik iklimin işyerini kötü idare üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Kuzey İsrail’de metal üretim şirketinde çalışan 97 kişiye uygulanan anket sonucunda örgütsel iklim ve örgütsel sapma davranışları arasında önemli bir negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Burroughs (2001) “Saldırganlık Eğilimi Ve Örgütsel Haksızlığın İşyeri Sapma Davranışı Üzerindeki Etkisi” konulu bir araştırma yapmıştır. 262 hastane çalışanın katıldığı araştırma saldırganlık eğilimi, örgütsel adaletsizliğin üç türü ve iki çeşit işyeri saptması arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen sonuçlar yıkıcı, prosedürel ve etkileşimci adaletsizliğin işyeri sapma davranışlarıyla olumlu yönde bir ilişkide olduğunu göstermiştir. Ayrıca saldırganlık eğiliminin örgütsel adaletsizlik ve işyeri sapma davranışlarıyla pozitif yönde ilişkide olduğu saptanmıştır. Yine bu araştırmada saldırganlık eğilimi olan çalışanların saldırganlık eğilimi olmayan çalışanlara göre işyerinde daha fazla haksızlık algıladıkları ve daha çok sapma davranışlarında buldukları sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçlarının özellikleri, veri toplama araçlarının geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının sonucu, araçların uygulanması ve elde edilecek bulguların istatistiksel çözümlemesinde kullanılan teknikler ile ilgili bilgiler yer alacaktır.

3.1. Araştırma Modeli

Ortaokullardaki örgütsel sapma ile ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesini amaçlayan bu araştırma tarama modelinde betimsel (ilişkisel) bir araştırmadır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. İlişkisel tarama modelleri; iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2009:77-81). Araştırma örneklem grubu üzerinde yapılabilecek ilgili evrene genelleme yapılacaktır.

3.2. Evren

Bu araştırmanın evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında İzmir İlinde bulunan 474 resmi ortaokulda görev yapmakta olan 10089 öğretmen oluşturmaktadır.

3.3. Örneklem

Araştırmada örneklemin temel kuralı yansızlıktır. Yansızlık, (randomness, tesadüflük, seçkisizlik) belli bir örneklem büyüklüğüne ulaşmada, evrendeki her ünitenin (bireyin, nesnenin, parçanın) örnekleme girebilme olasılığının belli, bağımsız ve birbirine eşit olması durumudur (Karasar, 2009:113). Tabakalı örnekleme yöntemi kullanılan bu araştırmada örnekleme oluşturmak için her ilçe sosyal, ekonomik ve kültürel değerleri doğrultusunda DPT'nin 2004 yılında yaptığı, İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırmasından yararlanılarak “üst, orta ve alt” olarak üç düzeye ayrılmıştır. Araştırma sonucuna göre Buca, Konak, Gaziemir, Bornova, Karşıyaka, Çiğli, Balçova, Narlıdere ve Güzelbahçe üst düzeyde, Dikili, Aliağa, Foça Menemen, Karaburun, Çeşme, Urla, Menderes, Seferihisar, Torbalı, Kemalpaşa, Selçuk orta düzeyde, Kınık, Beydağ, Bergama, Ödemiş, Kiraz, Tire ve Bayındır ise alt düzeyde yer almıştır. Bu gruplamadan sonra İzmir iline bağlı 28 ilçeden “üst” düzeyde bulunan Buca-Konak, “orta” düzeyde bulunan Torbalı-Aliaga ve “alt” düzeyde bulunan Ödemiş-Kiraz tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir.

Her gruptan ilçelerdeki okul sayıları dikkate alınarak evreni oluşturan rakamlar doğrultusunda okullardan en az %10'u tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilmiştir. Buca'dan 6, Konak'tan 8, Torbalı'dan 3, Aliaga'dan 3, Ödemiş'ten 3 ve Kiraz'dan 3 olmak üzere toplam 26 ortaokulunda 1113 öğretmen örnekleme dahil edilmiştir. Örnekleme oluşturan ilçe ve okul isimleri EK-3'te verilmiştir.

Tablo 4. Evreni Oluşturan Örneklem

Kaynak	Okul Sayısı n	Öğretmen Sayısı n
Evren	474	10089
Örneklem	26	1113

Araştırmanın gerçekleşmesinde veri toplama aracı olarak kullanılan ölçme araçları örnekleme uygulanmış ancak bunların tamamı geri toplanamamıştır. Öğretmenler tarafından cevaplanan ölçeklerin dönüşümü ve değerlendirmeye alınan ölçek sayıları ile yüzdeleri tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Uygulanan Ölçme Araçlarının Dönüşümü

Dağıtılan N	Yanıtlanan		Değerlendirme Dışı Bırakılan		Değerlendirilen	
	n	%	n	%	n	%
600	510	85	29	4,83	481	80,17

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler örnekleme uygulanmış geri dönen 510 (%85) ölçekten 29 (%4,83) tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirmeye alınmamıştır. Değerlendirme dışı bırakılan ölçekler çıkarıldıktan sonra kalan 481 (%80,17) ölçek değerlendirmeye alınmış ve istatistiksel işlem yapılmıştır.

Değerlendirmeye alınan ölçme araçlarında cinsiyete göre dağılım tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı (n= 481)

Cinsiyet	n	%
Kadın	270	56,13
Erkek	211	43,87
Toplam	481	100,00

Tablo 6'da örnekleme oluşturan öğretmenlerin %56,13'ünün bayan, %43,87'sinin erkek olduğu görülmektedir. Bu durum örnekleme yer alan bayan öğretmenlerin sayıca erkek öğretmenlerden daha fazla olduğu sonucunu vermektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgilere tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (n=481)

Kişisel Özellikler	Öğretmen Sayısı (n)	Yüzde (%)
Eğitim Düzeyi		
Ön Lisans	38	7,90
Lisans	423	87,94
Lisansüstü	20	4,16
Mesleki Kıdem		
0-5 yıl	53	11,02
6-11 yıl	79	16,42
11-15 yıl	114	23,70
16 yıl ve üstü	235	48,86
Branş		
Türkçe	67	13,93
Matematik	49	10,19
İngilizce	61	12,68
Fen ve Teknoloji	51	10,60
Sosyal Bilgiler	41	8,52
Görsel Sanatlar/Müzik	30	6,24
Diğer	182	37,84
Medeni Durum		
Evli	413	85,86
Bekar	68	14,14

Tablo 7’de görüldüğü gibi evreni oluşturan ön lisans mezunu öğretmenlerin sayısı 38 ile %7.90 oranındadır. Lisans mezunlarının sayısı 423 ile öğretmenlerin %87.94’ünü oluşturmaktadır. Öğretmenlerin büyük bir bölümünün 4 yıllık lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin çoğunun öğretmen yetiştirilmesinde 4 yıllık lisans olarak halen geçerliğini koruyan bölümlerden mezun olduklarının göstergesidir. Lisansüstü mezun sayısı 20 ile öğretmenlerin %4.16’sını oluşturmaktadır. Bu veri öğretmenliğe başladıktan sonra üst öğrenime devam eden öğretmen sayısının oldukça az olduğunun göstergesidir. Mesleki kıdem durumuna bakıldığında kıdemi 0-5 yıl olan öğretmen sayısının 53 ile %11,02, 6-11 yıl olan öğretmenlerin 79 ile %16,42, 11-15 yıl olan öğretmenlerin 114 ile %23,70, 16 yıl ve üzeri öğretmenlerin 235 ile %48,86 oranında olduğu görülmektedir. 16 yıl ve üzeri kıdemi olan öğretmenler anketi dolduran tüm öğretmenlerin %48,86’lık bir oranla neredeyse yarısını oluşturmaktadır. 0-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin sayısı ise oldukça azdır. Bunun nedeni araştırmaya İzmir ile merkez ilçeleri olan Konak ve

Buca'dan daha fazla okulun dahil edilmiş olmasıdır. Hizmet süresi yüksek olan öğretmenlerin daha çok merkez okullarda görev yaptığı söylenebilir. Branş dağılımına baktığımızda Türkçe, Matematik, İngilizce, Fen ve Teknoloji ile Sosyal Bilgiler dersleri arasında doğal bir dağılım olduğu görülmektedir. Bunun nedeni her bir dersin haftalık ders saatinin birbirine yakın ya da eşit olmasıdır. Görsel Sanatlar/Müzik öğretmenleri ise 30 ile %6,24'lik oran en az orana sahiptir. Bu durumun Görsel Sanatlar ve Müzik derslerinin haftada bir ders saati olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Medeni duruma bakıldığında evli öğretmenler 413 ile %85,86, bekar öğretmenler ise 68 ile %14,14 orana sahiptir. Evli öğretmenlerin dağılımında çok büyük bir orana sahip olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak anketi dolduran öğretmenler arasında 6 yıl ve üzeri kıdemi olanların sayıca fazla olması söylenebilir.

3.4. Veriler ve Toplanması

Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma ve stratejik liderliğe ilişkin algılarının ne düzeyde olduğuna ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla Aksu ve Girgin (2012) tarafından hazırlanmış olan “Okullarda Örgütsel Sapma” ölçeği ve Altinkurt (2007) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” ölçeğinin bir kısmı izin alınarak kullanılmıştır.

3.4.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla iki farklı ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek Aksu ve Girgin (2012)'nin geliştirdiği “Okullarda Örgütsel Sapma” ölçeği ve Altinkurt (2007) tarafından geliştirilen “Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” ölçeğidir. Altinkurt tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılabilmesi için gerekli izin alınmıştır. Veri toplama araçları birleştirilerek tek form haline getirilmiş ve birlikte uygulanmıştır (EK-2).

Araştırma uygulaması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın örneklemini oluşturan ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, branş ve medeni durumuna ilişkin kişisel

bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde Okullarda Örgütsel Sapma ölçeği ve üçüncü bölümde ise Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri ölçeği yer almıştır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçları ile ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır;

1- Okullarda Örgütsel Sapma Ölçeği:

Ölçme aracı, Aksu ve Girgin (2012) tarafından geliştirilmiştir. Öğretmenlerin, okullardaki örgütsel sapma davranışlarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yönelik olarak geliştirilen ölçme aracı için öncelikli olarak alanda bu konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Demir (2009) ile Robinson ve Bennett (2000)'in geliştirmiş oldukları ölçeklerden de yararlanılarak 65 maddelik bir ölçme aracı geliştirilmiştir. Oluşturulmuş olan 65 maddelik ölçme aracı 5 Türk Dili ve Edebiyatı öğretim elemanına verilmiştir. Yapılan eleştiriler doğrultusunda ifadeler üzerinde düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra Eğitim Yönetimi alanında uzman öğretim elemanlarının görüşleri alınmış ve uzman görüşleri sonucunda ölçme aracının kapsam geçerliği sağlanmıştır. Kapsam geçerliği, ölçme aracında bulunan soruların veya maddelerin ölçme amacına uygun olup olmadığı, ölçülmek istenen alanı temsil edip etmediği sorunu ile ilgili olup, “uzman görüşü” ne göre saptanır (Karasar, 2009: 151). 21 okulda 270 öğretmene uygulanan ölçme aracı değerlendirmeye alınmıştır. Toplanan ölçeklerde SPSS 15.0 Programı kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda madde sayısı 39'a indirilmiş ve üç boyutlu bir ölçek oluşturulmuştur. Faktör yükü .65 ve üzeri olan maddeler seçilmiş ve 27 maddelik bir ölçme aracı elde edilmiştir. Ardından DFA için LISREL 8.51 programı kullanılmıştır. DFA daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış bir yapının, bir model olarak doğrulanıp doğrulanmadığının test edildiği bir analizdir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:275). Analiz sonucunda $df= 163$, $\chi^2= 473,35$, $RMSA= 0.06$, $GFI= 0.90$, $CFI= 0.93$, $RMR= 0.05$ ve $NNFI= 0.92$ değerinde bulunmuştur. 20 maddeden oluşan “Okullarda Örgütsel Sapma” ölçeği son halini almıştır. Sonuç itibarıyla 1. alt boyut bireysel boyuttur ve 3 maddeden oluşmaktadır, 2. alt boyut örgütsel boyuttur ve 9 maddeden oluşmaktadır. 3. alt boyut ise etik boyuttur ve 8 maddeden oluşmaktadır .

Ölçeğin güvenirlik çalışması için SPSS 15.0 programında analizler yapılmıştır ve Cronbach Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır. Cronbach Alpha Katsayısı .1. boyutta .79, 2. boyutta .92 ve 3. boyutta .92 bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenirliği ise .93'tür.

Ölçekte yer alan örgütsel sapma davranışlarının ortaokul çalışanları tarafından hangi sıklıkla yapıldığını belirleyebilmek için “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde sıralanan beşli likert tipi ölçek oluşturulmuştur.

Tablo 8. Okullarda Örgütsel Sapma Ölçeği Alt Boyutları ve Bunları Ölçmeye Yönelik Soru Maddeleri

Alt Boyut	İlgili Sorular
Bireysel Boyut	1,2,3
Örgütsel Boyut	4,5,6,7,8,9,10,11,12
Etik Boyutu	13,14,15,16,17,18,19,20

Kaynak: (Aksu ve Girgin, 2012)

2- Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketi

Ölçek, Yahya Altınkurt (2007) tarafından “Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve “Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları” isimli kendi doktora tezinde kullanılmak üzere Eskişehir’de yapılmıştır. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına, bu uygulamaları etkileyen etmenlere ve liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yönelik olan ölçek için ilk olarak 85 maddelik bir soru havuzu geliştirilmiştir. Daha sonra bu maddeler azaltılarak 58 maddeye indirilmiştir.

Araştırmanın amacını gerçekleştirmeye yönelik bir veri toplama aracı olan ölçek, özde; alandaki çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Soru havuzundan yararlanarak, tez danışmanının da katkılarıyla taslak bir ölçek hazırlanmıştır. Ölçeğin içerik, uygulama ve yapı geçerliği için uzman görüşü alınmıştır. Oluşturulan taslak ölçek çoğaltılarak konu ile ilgili uzmanların görüş ve değerlendirmelerine sunulmuştur. Soru maddeleri ve anlatımların anlaşılır olup olmadığı, ölçekte yer alan maddelerin okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını ve bu uygulamaları

etkileyen etmenleri belirlemede yeterli olup olmadığı ve genel olarak ölçeğin araştırmanın amacına uygun olup olmadığına odaklaştırılan uzman görüşlerine dayalı olarak, 61 maddeden oluşan ölçme aracına son şekli verilmiştir.

Ölçek iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öğretmenlerin kişisel özelliklerine, ikinci bölümde ise okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına, bu uygulamaları sınırlandıran etmenlere ve liderlik özelliklerine ilişkin soru maddeleri yer almaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde üç soru maddesi yer almıştır. Bu çalışmada ölçme aracının Teknik (Örgütsel Yapıya İlişkin) Stratejik Liderlik Uygulamaları ile İnsan ile İlgili (Örgütsel Yapıyı Destekleyici) Stratejik Liderlik Uygulamaları boyutlarına yer verilecektir. Bu 2 boyutta toplam 37 soru yer almaktadır.

Bu çalışmada 5'li Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği 1'den 5'e kadar olan derecelendirme ölçeği olup, anket 5 eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Verilen önermeye katılma oranına göre tamamen katılıyorum 5 ve hiç katılmıyorum 1 olarak derecelendirme yapılmıştır.

Ölçek, çalışma evreninde uygulanmadan önce, çalışma evreninde yer almayan bir okuldaki 25 öğretmene, 15 gün arayla iki kez uygulanmıştır. Test-tekrar test olarak da adlandırılan bu yöntemle anketin güvenilirliği test edilmiştir. Korelasyon katsayısı -1,00 ile +1,00 arasında değer alır. Bir veri toplama aracının güvenilirliğini test etmek için hesaplanan korelasyon katsayısının pozitif ve yüksek bir değerde olması istenir. Bu sınır en az 0,70'tir. Ölçeğin birinci uygulama sonuçları ile ikinci uygulama sonuçları arasındaki tutarlılığın $r = 0,96$ olduğu saptanmıştır. Saptanan bu tutarlılıkla anketin oldukça güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır (Altinkurt, 2007).

Ölçeğin bu çalışmada kullanılan kısmının alt boyutları şöyledir;

Tablo 9. Ölçekte Yer Alan Boyutlar ve Bunları Ölçmeye Yönelik Soru Maddeleri

Alt Boyut	İlgili Sorular
Teknik (Örgütsel Yapıya İlişkin) Stratejik Liderlik Uygulamaları	1-5, 23-37
İnsan ile İlgili (Örgütsel Yapıyı Destekleyici) Stratejik Liderlik Uygulamaları	6-22

3.5. Ölçeğin Uygulanması

Verileri toplamak amacıyla birleştirilerek oluşturulan ölçme aracının uygulanması için İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü'nden anket uygulama izni alınmıştır (EK-1). Ölçekler, Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin yazısıyla birlikte, araştırma yapılan okullara elden götürülmüştür. Gidilen okullarda, idarecilerle görüşülüp öğretmenlere ölçme aracının açıklamaları yapılarak gönüllü öğretmenlerin araştırmaya katılmaları sağlanmıştır. Öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda, ölçeğin bütün öğretmenlere ulaşmasını sağlamak amacıyla araştırmacı tarafından o okullara öğretmen sayısı kadar ölçek bırakılmıştır. Ölçme araçları belirtilen süre sonunda araştırmacı tarafından o okullara gidilerek teslim alınmıştır.

Tablo 10. İlçelere Göre Uygulanan Geçerli Ölçek Sayıları

İlçe	Anket Sayısı (n)	Yüzde %
Buca	103	21,42
Konak	151	31,39
Aliağa	46	9,56
Torbalı	52	10,81
Ödemiş	84	17,46
Kiraz	45	9,36

3.6. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

2012-2013 eğitim öğretim yılında, İzmir ilinde bulunan Konak, Buca, Aliağa, Torbalı, Ödemiş ve Kiraz ilçelerinde bulunan 26 resmi ortaokulunda 510 öğretmene uygulanan ölçekten geriye dönenler incelenmiş ve 481 ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada verilerin çözümlemesinde SPSS 15.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) istatistik paket programı kullanılmıştır. x, t Testi, Tek Yönlü

Varyans Analizi, Anova sonrası Post Hoc Tests LSD Testi ve Pearson Korelasyon Katsayısı gibi istatistiksel testlerden yararlanılmıştır. Birinci ve üçüncü alt problemlerin çözümlenebilmesi için beşli likert ölçeğine göre puan aralıkları belirlenmiştir. Okullarda Örgütsel Sapma Ölçeği ile Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketinin derecelendirilmesi ve puan aralıkları Tablo 11 ve Tablo 12’de verilmiştir. Beşinci alt problemin çözümünde ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapmaya ilişkin algılarıyla stratejik liderliğe ilişkin algıları arasında ilişkinin bulunup bulunmadığının belirlenmesinde basit doğrusal korelasyon tekniklerinden sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan Pearson Çarpımı Korelasyon Katsayısı Tekniği kullanılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı, iki değişkenin de sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte normal dağılım göstermesini gerektirmektedir (Büyüköztürk, 2002: 31). Korelasyon katsayısının yorumlanmasında genel olarak: Korelasyon katsayısı mutlak değer olarak 1,00 - 0,70 arasında olması yüksek; 0,70 - 0,30 arasında olması orta; 0,30 - 0,00 arasında olması düşük düzeyde bir ilişki vardır olarak sınırları belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2002: 32).

Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlemede anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Tablo 11. Okullarda Örgütsel Sapma Ölçeğinin Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Puan	Puan Aralığı
Her zaman	5	4.20 - 5.00
Çoğunlukla	4	3.40 - 4.19
Bazen	3	2.60 - 3.39
Nadiren	2	1.80 - 2.59
Hiçbir zaman	1	1.00 - 1.79

Tablo 12. Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketinin Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları

Seçenekler	Puan	Puan Aralığı
Üst düzey başarılı	5	4.20 - 5.00
Başarılı fakat geliştirilmesi gereken	4	3.40 - 4.19
Düşük düzeyde başarılı	3	2.60 - 3.39
Başarısız	2	1.80 - 2.59
Çok başarısız	1	1.00 - 1.79

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLARI

Bu bölümde, araştırmaya katılan ortaokul öğretmenlerinden anket yoluyla elde edilen veriler, alt problemlerin çözümlenmesi için gerekli olan istatistiksel işlemler ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Birinci alt problem “Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okullarındaki örgütsel sapma düzeyi nedir?” olarak belirlenmiştir. Ortaokul öğretmenlerinin okullarındaki örgütsel sapma düzeyine ilişkin algıları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarındaki Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Dağılımı

Alt Boyut	n	\bar{x}	Ss
Bireysel	481	2.15	.82
Örgütsel	481	2.12	.77
Etik	481	1.18	.51
Toplam	481	1.83	.57

Tablo 13’de görüldüğü gibi okullardaki örgütsel sapma düzeyi ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre bireysel ve örgütsel alt boyut ile anket genelinde “Nadiren”, etik alt boyutunda ise “Hiçbir zaman” düzeyinde algılanmıştır. Bireysel alt boyut $\bar{x} = 2.15$ ile en yüksek değerlendirmeye, etik alt boyutu ise $\bar{x} = 1.18$ ile en düşük değerlendirmeye sahiptir.

Okullardaki örgütsel sapma davranışlarıyla bireysel ve örgütsel boyuta ilişkin çok az karşılaştığı, etik boyuta ilişkin sapma davranışlarıyla asla karşılaşılmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bulguya göre okul çalışanları çalışma arkadaşlarına ve

amirlerine karşı olumlu tutumlara, okul müdürleri ise stratejik liderlik becerilerine sahiptir denebilir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular Avcı (2008)'in Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye yönelik araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Çünkü bu araştırma sonucunda genel ortalama değer $\bar{x} = 1.58$ 'dir ve iş görenlerin sapma davranışlarının “asla” ile “nadiren” arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Yüksek Puana Sahip Ölçek Maddeleri

Madde No	Algı Düzeyi	n	\bar{x}	Ss
7	En Yüksek	481	2.71	1.20
5	En Yüksek	481	2.56	1.22

Tablo 14'de görüldüğu gibi en yüksek algılanan maddelerin örgütsel boyutta yer aldığı görülmektedir. Bu maddeler $\bar{x} = 2.71$ ile 7. madde “Okulun olumsuzlukları hakkında başkalarıyla konuşurlar” ve $\bar{x} = 2.56$ ile 5. madde “Çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yaparlar” maddeleridir. Anket genelinde 7. maddenin “Kararsızım”, 5. maddenin ise “Nadiren” düzeyinde algılandığı görülmektedir.

En yüksek ortalamaya sahip ölçek maddelerinin bile ortalamalarının düşük olduğu görülmektedir. Fakat bu ortalamaların öğretmenler için “hiçbir zaman” derecesinde olması beklenir. Mercan (2006)'a göre öğretmenler ne kadar kaliteli olursa eğitim de o kadar kaliteli olur. Öğretmenlerin okula ve işlerine karşı olumlu tutum ve davranışlara sahip olmaları sağlanmalıdır. Böylece öğretmenlerden istenen düzeyde verimlilik sağlanacaktır.

Demir (2009)'e göre “söylenti” ya da “kişilerin arkasından konuşma” anlamında “dedikodu” değişkeni politik sapma olarak yer almaktadır. Özellikle insanların kişisel ya da örgütsel çıkar sağlamak amacıyla yöneticilere yakın olmaya çalışarak kendisine ayrıcalık yarattırması, diğer insanlar hakkında söylenti ve dedikodular üretmesi, örgüt içinde bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinden yararlanarak ortamı bozacak hareketlerde bulunması kişisel olduğu kadar örgütsel düzeyde de olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Bu faktöre ilişkin analiz sonuçları ince-

lendiğinde ağırlama işletmelerinde benzer davranışların önemli düzeyde yaşandığı görülmektedir.

Demir (2009)'in Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi başlıklı araştırmasında da bu maddeler en çok karşılaşılan sapma davranışları olarak benzerlik göstermektedir.

Tablo 15. Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Düşük Puana Sahip Ölçek Maddeleri

Madde No	Algı Düzeyi	n	\bar{x}	Ss
13	En Düşük	481	1.26	.55
14	En Düşük	481	1.30	.56

Tablo 15 incelendiğinde okullardaki örgütsel sapmada en düşük algılanan $\bar{x} = 1.26$ ile 13. madde olan “Uyuşturucu kullanıcılar” maddesidir. Diğer en düşük algılanan madde $\bar{x} = 1.30$ ile 14. madde olan “Derse alkol kullanarak girerler” maddesidir. 13 ve 14. maddelerin anket genelinde “Hiçbir zaman” düzeyinde algılandığı görülmektedir.

En düşük ortalamaya sahip iki madde de etik alt boyutunda yer almış ve etik alt boyut diğer alt boyutlara göre düşük değerlendirilmiştir. Kutsal bir mesleğe sahip olan öğretmenlerimiz için ahlaki değerler büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü öğretmenler toplumdaki örnek kişilerdir ve Tatar (2004)'a göre sağlam bir ahlaki karaktere sahiptir. Öğretmenler dengeli, olumlu ve tutarlı davranışlar sergilemeli, her yönüyle örnek olmalıdır.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

İkinci alt problem “Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapma düzeyi algıları cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, branş ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin toplanan verilerle yapılan analizlerden ortaya çıkan bulgular, aşağıda kişisel değişkenlerle ilgili alt başlıklar altında yer alan tablolarda verilmiştir.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılığını belirleyebilmek için t- Testi yapılmıştır.

Tablo 16. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	Sd	t	p
Bireysel						
Kadın	270	6.28	2.40	479	-1.67	.09
Erkek	211	6.66	2.54			
Örgütsel						
Kadın	270	18.99	7.01	479	-.38	.70
Erkek	211	19.24	6.85			
Etik						
Kadın	270	10.81	3.73	479	-1.66	.09
Erkek	211	11.44	4.53			
Toplam						
Kadın	270	36.09	10.99	479	-1.19	.23
Erkek	211	37.34	11.97			

*p<.05

Tablo 16’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel sapma düzeyine ilişkin algıları okullarda örgütsel sapma ölçeğinin tüm alt boyutlarında ve anket genelinde ($p>.05$) değerinde olduğundan cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

Türkiye’de son yıllarda cinsiyet eşitsizliğinin azalması ile kadın ve erkeklerin sapma davranışlarına karşı benzer tutumlara sahip oldukları söylenebilir. Yönetimde kadınlara daha fazla rol verilmesi ve ülkede kadın erkek arasındaki ücret farkının düşmesiyle birlikte örgütlerde kadın ve erkekler olumsuz davranışlara karşı benzer düşüncelere sahip olmuş olabilirler.

Elde edilen bu bulgu İyigün (2012)’nin Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin Rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma konulu çalışması ile Demir ve Tütüncü (2010)’un Ağır İletmelerinde Örgütsel

Sapma İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye yönelik araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Fakat Fagbohunge v.d (2012)'nin Nijerya'da yapmış oldukları İşyeri Sapma Davranışlarının Örgütsel Belirleyicileri konulu araştırma bulguları ile çelişmektedir. Araştırmada erkek çalışanların göstermiş olduğu sapma davranışlarının bayanlarınkinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Dünya Ekonomik Forumu'nun yayımladığı Küresel cinsiyet eşitsizliği endeksine göre Nijerya'da cinsiyet eşitsizliği artmakta kadınların durumu daha da kötüleşmektedir.

Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine ilişkin algılarının eğitim durumuna göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ankette öğretmenlerin eğitim durumları ön lisans, lisans ve lisansüstü olarak belirlenmiştir.

Tablo 17. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi

Eğitim Durumu	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort	f	p	Anlamlı Fark
Bireysel						
Gruplar Arası	.55	2	2.77	.45	.63	-
Gruplar İçi	2921.54	478	6.11			
Toplam	2927.10	480				
Örgütsel						
Gruplar Arası	2.82	2	1.41	.02	.97	-
Gruplar İçi	23103.97	478	48.33			
Toplam	23106.10	480				
Etik						
Gruplar Arası	23.47	2	11.73	.69	.50	-
Gruplar İçi	8106.85	478	16.9			
Toplam	8130.33	480				
Genel						
Gruplar Arası	37.30	2	18.65	.14	.87	-
Gruplar İçi	62785.20	478	131.35			
Toplam	62822.50	480				

*p<.05

Tablo 17'ye bakıldığında üç alt boyutta ve anket genelinde ($p>.05$) olduğu ve öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre okullarındaki örgütsel sapma düzeyine ilişkin algılarında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir.

Bu sonuca göre; eğitim seviyesi ne olursa olsun öğretmenler sapma davranışlarından zarar gördükleri için bu tür davranışların varlığına aynı oranda karşı çıkmaktadırlar denebilir. Çünkü okulda meydana gelen olumsuz bir davranışın ön lisans seviyesindeki öğretmeni de lisansüstü seviyedeki öğretmeni de olumsuz etkileyeceği düşünülebilir.

Okullardaki örgütsel sapma düzeyinde öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkeninin belirleyici olmaması bulgusu, İyigün (2012)'nin Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin Rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma konulu çalışmasındaki araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Ancak, Balay ve Sağlam (2008)'in Sınıf İçi Olumsuz Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşleri adlı araştırma bulguları ile çelişmektedir. Elde edilen bulgulara göre ön lisans düzeyinde eğitim almış öğretmenlerin sınıf içi olumsuz davranışlara ilişkin görüşleri, lisansüstü eğitim almış olanlardan daha yüksek bulunmuştur.

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ankette öğretmenlerin kıdemleri 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl ile 16 yıl ve üstü olarak gruplandırılmıştır.

Tablo 18. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort	f	p	Anlamlı Fark
Bireysel						
Gruplar Arası	4.39	3	1.46	.23	.86	-
Gruplar İçi	2922.71	477	6.12			
Toplam	2927.10	480				
Örgütsel						
Gruplar Arası	68.85	3	22.95	.47	.70	-
Gruplar İçi	23037.94	477	48.29			
Toplam	23106.10	480				
Etik						
Gruplar Arası	94.02	3	31.34	1.86	.13	-
Gruplar İçi	8036.31	477	16.84			
Toplam	8130.33	480				
Genel						
Gruplar Arası	254.73	3	84.91	.65	.59	-
Gruplar İçi	62567.77	477	131.17			
Toplam	62822.50	480				

*p<.05

Tablo 18’de görüldüğü gibi üç boyutta ve anket genelinde ($p>.05$) olduğundan öğretmenlerin algılarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulara göre Öğretmen Liseleriyle birlikte Eğitim Fakültelerinde verilen mesleki eğitim derslerinin öğrencileri öğretmenliğe yeterince hazırladıkları düşünüldüğünde, mesleğine yeni başlamış bir öğretmen ile yüksek kıdeme sahip bir öğretmenin sapma davranışlarına ilişkin benzer düşünceler geliştirmiş oldukları söylenebilir.

Fakat Kalağan ve Güzeller (2010)’in Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi konulu çalışması, elde edilen bulgularla çelişmektedir. Bu araştırmaya göre öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri ile mesleki kıdemleri

arasındaki ilişki incelendiğinde; aralarında anlamlı bir ilişkinin var olduğu gözlenmiştir.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine ilişkin algılarının branşa göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ankette öğretmenlerin branşları Türkçe, Matematik, İngilizce, Fen ve Teknoloji, Sosyal Bilgiler, Görsel Sanatlar/ Müzik ve diğer branşlar olarak belirlenmiştir.

Tablo 19. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branşlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort	f	p	Anlamlı Fark
Bireysel						
Gruplar Arası	21.32	6	3.55	.58	.74	-
Gruplar İçi	2905.78	474	6.13			
Toplam	2927.10	480				
Örgütsel						
Gruplar Arası	506.50	6	84.41	1.77	.10	-
Gruplar İçi	22600.30	474	47.68			
Toplam	23106.10	480				
Etik						
Gruplar Arası	103.45	6	17.24	1.01	.41	-
Gruplar İçi	8026.87	474	16.93			
Toplam	8130.33	480				
Genel						
Gruplar Arası	831.69	6	138.61	1.06	.39	-
Gruplar İçi	61990.81	474	130.72			
Toplam	62822.50	480				

*p<.05

Tablo 19’da görüldüğü gibi üç boyutta ve anket genelinde (p>.05) olduğundan öğretmenlerin algılarında branş değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir.

Elde edilen bulgulara bakıldığında okullarda branş öğretmenleri arasında herhangi bir ayrımın olmadığı ve tüm öğretmenlere aynı derecede davranıldığı sonucuna ulaşılabilir. Çünkü gruplar arasında farklılık bulunmamış, tüm branş öğretmenlerinin sapma davranışlarına karşı benzer düşüncelere sahip oldukları görülmüştür.

Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine ilişkin algılarının medeni duruma göre farklılığını belirleyebilmek için t- Testi yapılmıştır.

Tablo 20. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Örgütsel Sapma Düzeyine İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	\bar{x}	Ss	Sd	t	p
Bireysel						
Evli	413	6.53	2.50	479	1.89	.05*
Bekar	68	5.92	2.20			
Örgütsel						
Evli	413	19.34	6.95	479	1.87	.06*
Bekar	68	17.64	6.67			
Etik						
Evli	413	11.22	4.19	479	1.84	.06*
Bekar	68	10.23	3.49			
Toplam						
Evli	413	37.10	11.50	479	2.21	.02*
Bekar	68	33.80	10.70			

*p<.06

Tablo 20’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki örgütsel sapma düzeyine ilişkin algıları anketin örgütsel ve etik alt boyutlarında (p=.06) değerinde, bireysel alt boyut ve anket genelinde ise (p<.06) değerinde olduğundan gruplar arasında anlamlı farklılık görülmüştür. Ortalamalara baktığımızda evli öğretmenlerin ortalamaları bekar öğretmenlerin ortalamalarından daha yüksektir. Bu duruma göre evli öğretmenler bekar öğretmenlere göre okullarında yaşanan sapma davranışlarına ilişkin daha olumsuz görüşlere sahiptir denebilir.

Evli öğretmenlerin bekar olanlara göre hayata karşı daha fazla sorumluluk sahibi olmaları, evli öğretmenlerin sapma davranışlarını daha olumsuz algılamalarına neden olmuş olabilir.

Elde edilen bulgular İyigün (2012)'nin Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin Rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma konulu çalışmasındaki araştırma bulguları ile çelişmektedir. İyigün (2012)'nin araştırma bulgularına göre bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre iş yerinde yaşanan örgütsel sapma algılarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Üçüncü alt problem “Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyi nedir? olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin değerler Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Ortaokul Öğretmenlerine Göre Müdürlerin Stratejik Liderlik Düzeyine İlişkin Algılarının Dağılımı

Alt Boyut	n	\bar{x}	Ss
Teknik (Örgütsel Yapıya İlişkin) Stratejik Liderlik Uygulamaları	481	3.94	.77
İnsan ile İlgili (Örgütsel Yapıyı Destekleyici) Stratejik Liderlik Uygulamaları	481	3.87	.96
Toplam	481	3.92	.76

Tablo 21’de görüldüğü gibi müdürlerin stratejik liderlik düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada birinci sırada $\bar{x} = 3.94$ ile “Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları” alt boyutu, ikinci sırada ise $\bar{x} = 3.87$ ile “İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları” alt boyutu yer almıştır. Ölçek geneli olan “Stratejik Liderlik” düzeyi ise $\bar{x} = 3.92$ ’dir. Her iki alt boyut ve de ölçek geneli “Başarılı fakat geliştirilmesi gerek” düzeyde algılanmıştır.

Veriler göre öğretmenler sahip olunması gereken stratejik liderlik becerileri için müdürlerini başarılı bulmaktadırlar fakat tatmin edici derecede yeterli bulmamaktadırlar. Buna neden olarak okul müdürlerinin çalışanlarıyla yeterli diyalog

içinde bulunmaması ve bunun sonucu olarak da çalışanlarını yeterince tanımaması ya da müdürlerin kendilerine olan güven eksikliği verilebilir.

Elde edilen bu bulgu Altinkurt (2007)'un Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları konulu araştırması ile Paksoy (2008)'un Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin yaptığı araştırma bulguları ile desteklenmektedir.

Tablo 22. Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Yüksek Puana Sahip Ölçek Maddeleri

Madde No	Algı Düzeyi	n	\bar{x}	Ss
24	En Yüksek	481	4.14	.99
23	En Yüksek	481	4.11	.99

Tabloda görüldüğü gibi en yüksek algılanan $\bar{x} = 4.14$ ile 24. madde olan “Okulumuzun vizyonunu biliyorum” maddesidir. Diğer en yüksek algılanan madde $\bar{x} = 4.11$ ile 23. madde olan “Okulumuzun misyonunu biliyorum” maddesidir. Her iki madde de Teknik (Örgütsel Yapıya İlişkin) Stratejik Liderlik Uygulamaları alt boyutunda yer almış ve anket genelinde “Başarılı fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde algılanmıştır. Öğretmenlerin stratejik liderlik sürecinde teknik ile ilgili stratejik liderliğe yönelik olumlu düşüncelere sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlerin okullarının misyon ve vizyonlarını bildikleri ve benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

Taş (2009)'ın Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırmasında, Altinkurt (2007)'un Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları adını taşıyan araştırması ile Paksoy (2008)'un Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin yaptığı araştırma bulgularında da Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketinin 23. ve 24. maddeleri en yüksek algılanan maddeler olarak benzerlik göstermektedir.

Tablo 23. Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Düşük Puana Sahip Ölçek Maddeleri

Madde No	Algı Düzeyi	n	\bar{x}	Ss
30	En Düşük	481	3.70	1.06
15	En Düşük	481	3.77	1.13

Tablo 23’de görüldüğü gibi ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarında en düşük algılanan $\bar{x}= 3.70$ ile 30. madde olan “Okulumuzda çeşitli çevresel değişimler sonucunda (yasa, yönetmelik, Türkiye ve Dünya’daki değişimler vb.) oluşabilecek tehditleri (riskleri) belirlemeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.” maddesidir. Diğer en düşük algılanan madde ise $\bar{x}= 3.77$ ile 15. madde olan “Okul müdürümüz, okuldaki öğretmenlerin yetenekleri konusunda bilgi sahibidir.” maddesidir. 15. madde İnsan ile İlgili (Örgütsel Yapıyı Destekleyici) Stratejik Liderlik Uygulamaları alt boyutunda, 30. madde ise Teknik (Örgütsel Yapıya İlişkin) Stratejik Liderlik Uygulamaları alt boyutunda yer almaktadır. Ölçek genelinde her iki madde de “Başarılı fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde algılanmıştır.

Elde edilen veriler sonucunda okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları genel olarak başarılı bulunsa da okullarda, değişimler sonucunda oluşabilecek tehditlere karşı yeterli önlemler alınmadığı anlaşılmaktadır. Ülgen ve Mirze’ye göre okulların çevresel fırsat ve tehditlere karşı kendi varlık ve yeteneklerindeki üstünlük ve zayıflıkları göz önüne alarak stratejiler belirlemesi gerekmektedir (Altınkurt 2007: 69). Burada okul müdürlerine büyük bir görev düşmektedir. Okul müdürleri oluşabilecek tehditlere karşı gerekli tedbirleri zamanında ve yerinde almalı, olumsuzlukları fırsata dönüştürmek için çabalamalıdır.

Taş (2009) tarafından Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırma ile Altınkurt (2007)’un Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları adını taşıyan araştırmasında da Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketinin 30. maddesi en düşük algılanan madde olarak benzerlik göstermektedir.

Diğer en düşük madde olan 15. maddeye baktığımızda çoğu okul müdürünün öğretmenlerinin yetenekleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu duruma neden olarak da okul müdürlerinin kendi odalarında okulun günlük işlerini yürütüp öğretmenlerle yeterli iletişimde bulunmaması verilebilir.

Etkili okul anlayışında okul yöneticisi odak noktayı oluşturmaktadır. Öğretime doğrudan bir etkisi olmamakta, fakat dolaylı etkisiyle kendini göstermektedir. Okul yöneticisi öğretmenlerin moral seviyeleri ve okul iklimini oluşturma ve geliştirmesinden sorumludur. Yönetici zamanın büyük bir kısmını okulda, sınıflarda, laboratuvarlar gibi öğretim ortamlarında geçirecek olan ve olası sorunlarla ilgilenmelidir (Aydoğan, 1999: 215).

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Dördüncü alt problem “Ortaokul öğretmenlerinin stratejik liderliğe ilişkin algıları cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, branş ve medeni durumlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin toplanan verilerle yapılan analizlerden ortaya çıkan bulgular, aşağıda kişisel değişkenlerle ilgili alt başlıklar altında yer alan tablolarda verilmiştir.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılığını belirleyebilmek için t- Testi yapılmış ve sonuçları Tablo 24’de gösterilmiştir.

Tablo 24. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	Sd	t	p
Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları						
Kadın	270	79.42	14.84	479	1.08	.28
Erkek	211	77.90	15.94			
İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları						
Kadın	270	66.72	13.92	479	.71	.47
Erkek	211	65.79	14.38			
Toplam						
Kadın	270	146.14	27.20	479	.95	.42
Erkek	211	143.69	29.09			

*p<.05

Tablo 24’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin okullarındaki stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin algılamaları her iki alt boyutta ve ölçek genelinde ($p>.05$) değerinde olduğundan cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Kadın ve erkek öğretmenler okulda uzun süre birlikte vakit geçirdikleri için müdürlerine yönelik algılamada birbirlerinden etkilenmiş, benzer bir düşünce geliştirmiş olabilirler.

Bu bulgu Şahin (2003)’in Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler adlı araştırmasıyla desteklenir niteliktedir. Şahin’in araştırma bulgusuna göre okul müdürlerinin dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik davranışlarını göstermelerine ilişkin kadın ve erkek öğretmen algılamalarında farklılık görülmemiştir.

Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin algılarının eğitim durumuna göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ankette öğretmenlerin eğitim durumları ön lisans, lisans ve lisansüstü olarak belirlenmiştir.

Tablo 25. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları						
Gruplar Arası	256.47	2	128.23	.55	.58	-
Gruplar İçi	112704.60	478	235.78			
Toplam	112961.10	480				
İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları						
Gruplar Arası	160.12	2	80.06	.40	.67	-
Gruplar İçi	95567.46	478	199.93			
Toplam	95727.59	480				
Genel						
Gruplar Arası	747.05	2	373.52	.47	.62	-
Gruplar İçi	376775.70	478	788.23			
Toplam	377522.70	480				

*p<.05

Tablo 25'e göre her iki boyutta ve anket genelinde (p>.05) olduğu ve öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre okullarındaki stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin algılarında anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir.

Elde edilen bulgularda anlamlı farklılığın olmamasındaki neden, eğitim düzeyi ne olursa olsun aynı ortamda çalışan öğretmenlerin zamanla benzer düşünceler geliştiriyor olabilmeleridir.

Araştırma sonuçları Töremen ve Yasan (2010)'ın İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği) konulu araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin algılarının

mesleki kıdeme göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları						
Gruplar Arası	1267.79	3	422.59	1.80	.14	-
Gruplar İçi	111693.30	477	234.15			
Toplam	112961.10	480				
İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları						
Gruplar Arası	119.82	3	39.94	.19	.89	-
Gruplar İçi	95607.76	477	200.43			
Toplam	95727.59	480				
Genel						
Gruplar Arası	1343.22	3	477.74	.56	.63	-
Gruplar İçi	376179.50	477	788.63			
Toplam	377522.70	480				

*p<.05

Tablo 26'da görüldüğü gibi her iki alt boyutta ve ölçek genelinde ($p>.05$) olduğundan öğretmenlerin algılarında mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın olmadığı görülmektedir.

Elde edilen bulgular Babil (2009)'in İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki adlı araştırma bulguları tarafından desteklenmektedir. Fakat Taş (2000)'in İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri (Burdur-Isparta İlleri Örneği) adlı araştırma bulgularıyla çelişmektedir.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin algılarının branşa göre

farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır ve sonuçları Tablo 27’de verilmektedir.

Tablo 27. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branşlar	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları						
Gruplar Arası	3016.28	6	502.71	2.16	.04	*
Gruplar İçi	109944.80	474	231.95			
Toplam	112961.10	480				
İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları						
Gruplar Arası	1764.72	6	294.12	1.48	.18	-
Gruplar İçi	93962.87	477	198.23			
Toplam	95727.59	480				
Genel						
Gruplar Arası	8906.79	6	1484.46	1.90	.07	-
Gruplar İçi	368615.90	477	777.67			
Toplam	377522.70	480				

*p<.05

Tablo 27’de görüldüğü gibi ortaokul öğretmenlerinin okullarda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin branşa göre tek yönlü varyans analizi sonucunda “İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları” alt boyutu ile ölçek geneli (p>.05) olduğundan öğretmenlerin algılarında branş değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak “Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları” alt boyutu (p<.05) olduğundan öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık görülmektedir.

Tablo 28. Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları Boyutunda Anlamlı Farklılığın Hangi Branş Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Branş (i)	Branş (j)	Ort Arası Fark (i-j)	SHx	P
Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları	Türkçe	Matematik	1.86	2.86	.51
		İngilizce	3.42	2.69	.20
		Fen ve Teknoloji	* 6.51	2.83	.02
		Sosyal Bilgiler	4.17	3.01	.16
		Görsel sanatlar / Müzik	4.93	3.34	.14
		Diğer	-.51	2.17	.81
		Matematik	Türkçe	-1.86	2.86
	İngilizce	1.55	2.92	.59	
	Fen ve Teknoloji	4.65	3.04	.12	
	Sosyal Bilgiler	2.30	3.22	.47	
	Görsel sanatlar / Müzik	3.07	3.53	.38	
	Diğer	2.38	2.45	.33	
	İngilizce	Türkçe	-3.42	2.69	.20
		Matematik	-1.55	2.92	.59
		Fen ve Teknoloji	3.09	2.88	.28
		Sosyal Bilgiler	.74	3.07	.80
		Görsel sanatlar / Müzik	1.51	3.39	.65
		Diğer	-3.94	2.25	.08
		Fen ve Teknoloji	Türkçe	* -6.51	2.83
	Matematik	-4.65	3.04	.12	
	İngilizce	-3.09	2.88	.28	
	Sosyal Bilgiler	-2.34	3.19	.46	
	Görsel sanatlar / Müzik	-1.58	3.50	.65	
	Diğer	* -7.03	2.41	.00	
	Sosyal Bilgiler	Türkçe	-4.17	3.01	.16
		Matematik	-2.30	3.22	.47
		İngilizce	-.74	3.07	.80
		Fen ve Teknoloji	2.34	3.19	.46
		Görsel sanatlar / Müzik	.76	3.65	.83
		Diğer	-4.68	2.63	.07
		Görsel sanatlar / Müzik	Türkçe	-4.93	3.34
	Matematik		-3.07	3.53	.38
	İngilizce		-1.51	3.39	.65
	Fen ve Teknoloji		1.58	3.50	.65
	Sosyal Bilgiler		-.76	3.65	.83
	Diğer		-5.45	3.00	.07
	Diğer		Türkçe	.51	2.17
		Matematik	2.38	2.45	.33
		İngilizce	3.94	2.25	.08
		Fen ve Teknoloji	* 7.03	2.41	.00
		Sosyal Bilgiler	4.68	2.63	.07
		Görsel sanatlar / Müzik	5.45	3.00	.07

*p<.05

Tablo 28’de farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucu görülmektedir. Teknik stratejik liderlik uygulamaları alt boyutunda Türkçe branşındaki öğretmenlerle Fen ve Teknoloji branşındaki öğretmenler arasında ($p=.02<.05$) değerine göre branşı Türkçe olan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca yine aynı alt boyutta tabloda gösterilmiş olan branşların dışındaki diğer branş grubunda bulunan öğretmenlerle branşı Fen ve Teknoloji olan öğretmenler arasında ($p=.00<.05$) değerine göre diğer branş grubundaki öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Tablodaki değerler incelendiğinde Türkçe ve diğer branş grubunda bulunan öğretmenlerin Matematik, İngilizce, Fen ve Teknoloji, Sosyal Bilgiler ile Görsel Sanatlar/Müzik branşlarındaki öğretmenlere göre yöneticilerini “teknik stratejik liderlik uygulamaları” alt boyutunda daha yeterli ve etkili buldukları söylenebilir.

Aritmetik ortalamalara bakıldığında Fen ve Teknoloji öğretmenlerinin, müdürlerinin stratejik liderlik düzeyini en düşük algılayan grup olduğu görülmüştür. Çoğu okulda Fen ve Teknoloji derslerinin daha verimli işlenmesini sağlayacak gerekli donanımların olmaması, ayrı bir laboratuvar sınıfının bulunmaması Fen ve Teknoloji dersi öğretmenlerinin müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini daha düşük algılamalarına neden olarak gösterilebilir.

Altinkurt (2007)’un Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları adlı çalışmasına baktığımızda branş değişkenine göre öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin görüşleri arasında, yasal-bürokratik ve zaman ile ilgili etmenler boyutlarında düşük düzeyde farklılık bulunmuş, mali kaynaklar ile ilgili etmenler boyutunda ise farklılık bulunamamıştır. Bu durum, meslek dersi ve kültür dersi öğretmenlerinin, okulun yapısı nedeniyle okul yönetiminden beklentilerinin farklı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ayrıca elde edilen bulgular Eryılmaz (2006)’ın Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği) araştırma bulguları tarafından da desteklenmektedir.

Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına ilişkin algılarının

medeni duruma göre farklılığını belirleyebilmek için t- Testi yapılmış ve sonuçları Tablo 29’da verilmektedir.

Tablo 29. Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Algılarının Medeni Durum Değişkenine Göre t- Testi Sonuçları

Medeni Durum	n	\bar{x}	Ss	Sd	t	p
Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları						
Evli	413	78.33	15.43	.479	-1.49	.13
Bekar	68	81.32	14.60			
İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları						
Evli	413	65.81	14.23	.479	-1.90	.05*
Bekar	68	69.32	13.09			
Toplam						
Evli	413	144.15	28.26	.479	-1.77	.07
Bekar	68	150.64	26.16			

*p<.05

Tablo 29’da görüldüğü gibi ortaokul öğretmenlerinin okullarda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin medeni duruma göre t-Testi sonucunda “Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları” alt boyutu ile ölçek geneli (p>.05) olduğundan öğretmenlerin algılarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak “İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları” alt boyutu (p<.05) olduğundan öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık görülmektedir. Bu farklılık İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları alt boyutunda evli öğretmenlerin \bar{x} =65.81 ortalama ile bekar öğretmenlerin \bar{x} = 69.32 ortalamasından daha düşük bir ortalamaya sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Elde edilen ortalamalara göre İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları alt boyutuna ilişkin bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Bu durumun, evli öğretmenlerin bu boyuta ilişkin daha fazla beklentiye sahip olduklarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılabilir.

Cemaloğlu (2007) tarafından “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi” adlı çalışmasında; okul müdürlerinin liderlik stillerine ilişkin algıları medeni duruma göre incelendiğinde; öğretmenlerin okul müdürlerinin idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım, bireysel destek, istisnalarla yönetim, ekstra çaba, etkililik ve doyum boyutlarına ilişkin algıları arasında medeni duruma göre anlamlı bir farklılık görülürken, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik boyutlarında medeni duruma göre anlamlı bir fark görülmemiştir.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Araştırmanın beşinci alt probleminde “Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sapmaya ilişkin algılarıyla stratejik liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişki nedir?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Beşinci alt problem çözümlemesi için elde edilen veriler Pearson Korelasyon Katsayısı tekniği kullanılarak çözümlenmiştir.

Ortaokullardaki örgütsel sapma düzeyi ile okul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı sonuçları Tablo 30’da verilmektedir.

Tablo 30. Ortaokullardaki Örgütsel Sapma Düzeyi İle Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları

		Teknik Alt Boyut	İnsan Alt Boyutu	Genel Stratejik Liderlik	Bireysel Alt Boyut	Örgütsel Alt Boyut	Etik Alt Boyutu	Genel Örgütsel Sapma
Teknik Alt Boyut	Pearson Correlation	1	*,73	*,95	*-,42	*-,42	*-,14	*-,40
	Sig. (2-tailed)		,00	,00	,00	,00	,00	,00
	N	481	481	481	481	481	481	481
İnsan Alt Boyutu	Pearson Correlation	*,73	1	*,89	*-,38	*-,35	*-,11	*-,34
	Sig. (2-tailed)	,00		,00	,00	,00	,00	,00
	N	481	481	481	481	481	481	481
Genel Stratejik Liderlik	Pearson Correlation	*,95	*,89	1	*-,46	*-,45	*-,16	*-,43
	Sig. (2-tailed)	,00	,00		,00	,00	,00	,00
	N	481	481	481	481	481	481	481
Bireysel Alt Boyut	Pearson Correlation	*-,42	*-,38	*-,46	1	*,75	*,37	*,80
	Sig. (2-tailed)	,00	,00	,00		,00	,00	,00
	N	481	481	481	481	481	481	481
Örgütsel Alt Boyut	Pearson Correlation	*-,42	*-,35	*-,45	*,75	1	*,45	*,93
	Sig. (2-tailed)	,00	,00	,00	,00		,00	,00
	N	481	481	481	481	481	481	481
Etik Alt Boyutu	Pearson Correlation	*-,14	*-,11	*-,16	*,37	*,45	1	*,72
	Sig. (2-tailed)	,00	,00	,00	,00	,00		,00
	N	481	481	481	481	481	481	481
Genel Örgütsel Sapma	Pearson Correlation	*-,40	*-,34	*-,43	*,80	*,93	*,72	1
	Sig. (2-tailed)	,00	,00	,00	,00	,00	,00	
	N	481	481	481	481	481	481	481

*p<.01

Tablo 30'da görüldüğü gibi örgütsel sapmaya ilişkin puanlarla stratejik liderliğe ilişkin puanlar arasında yüksek, negatif, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -.43$, $p < .01$). Örgütsel sapma düzeyi ile stratejik liderlik düzeyi arasında $-.43$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik

davranışları arttıkça okullardaki örgütsel sapma davranışlarının azaldığı söylenebilir. Okullarda örgütsel sapma davranışlarının azalmasında okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin oldukça etkili olduğu düşünülmektedir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın bulgularına dayalı olarak, araştırmanın sonuçlarına, tartışmaya ve bulgular çerçevesinde geliştirilen önerilere yer verilecektir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okullarda yaşanan örgütsel sapma ile okul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyine ilişkin algıları; bu algıların bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve örgütsel sapma davranışları ile stratejik liderlik puanları arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışan bu araştırmada sonuçlar ve tartışma bölümü araştırmanın problemine ve alt problemine uygun olarak verilmiştir.

1- Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okullardaki örgütsel sapma düzeyine ilişkin görüşlerinin bireysel ve örgütsel boyut ile anket genelinde “Nadiren”, etik boyutunda ise “Hiçbir zaman” düzeyinde algılandığı görülmüştür. Okullardaki sapma davranışlarının bu derece az olmasının nedeni olarak eğitim fakültelerinin nitelikli mezunlar vermesi, çalışanların yaptıkları işten ve çalışma ortamından hoşnut olması verilebilir.

2- Okullarda örgütsel sapma anketinde en yüksek algılanan 7. maddenin kararsızım, 5. maddenin ise nadiren düzeyinde algılandığı görülmüştür. Okul çalışanlarının okulun olumsuzlukları hakkında başkalarıyla konuştukları ve nadiren de olsa çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Çok farklı kişiliklere, hayatlara, bakış açılarına sahip olan kişiler arasında her kurumda olduğu gibi okullarda da dedikodunun ortaya çıktığı söylenebilir. Çünkü bu kişiler

günlerinin çoğunu birlikte geçirmektedirler. Ayrıca okul çalışan sayısına baktığımızda bayan öğretmenlerin sayıca fazla olması dedikodunun da fazla olmasının bir nedeni olarak düşünülebilir.

3- Okullarda örgütsel sapma anketinde en düşük algılanan 13. ve 14. maddelerin hiçbir zaman düzeyinde algılandığı görülmüştür. Buna göre ortaokul öğretmenlerinin alkollü derse girmediği ve uyuşturucu kullanmadıkları söylenebilir.

4- Okullardaki örgütsel sapma davranışları 3 alt boyutta ve anket genelinde incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Yani bayan öğretmenlerin de erkek öğretmenlerinde okullarındaki sapma davranışlarını aynı derecede değerlendirdikleri söylenebilir.

5- Okullardaki örgütsel sapma davranışları 3 alt boyutta ve anket genelinde incelendiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmen algılamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemiştir.

6- Okullardaki örgütsel sapma davranışları 3 alt boyutta ve anket genelinde incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen algılamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

7- Okullardaki örgütsel sapma davranışları 3 alt boyutta ve anket genelinde incelendiğinde branş değişkenine göre öğretmen algılamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır.

8- Okullardaki örgütsel sapma davranışları 3 alt boyutta ve anket genelinde incelendiğinde medeni durum değişkenine göre bireysel ve örgütsel boyutta anlamlı bir fark görülmemiştir. Fakat bireysel boyut ve anket genelinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Her ikisinde de evli öğretmenlerin ortalaması bekar öğretmenlerin ortalamasından daha yüksektir. Yani bireysel boyutta ve anket genelinde evli öğretmenler bekar öğretmenlere göre okullarında daha fazla sapma davranışlarının olduğunu düşünmektedirler.

Evli öğretmenlerin bekarlara oranla yaş ortalamasının daha büyük olduğu göz önüne alındığında bu meslekte daha uzun süre çalıştıkları sonucuna varabiliriz.

Sonuç itibariyle de bu yıllar içinde daha fazla sapma davranışlarıyla karşılaştıkları, bu nedenle olumsuz yargılara sahip oldukları düşünülebilir.

9- Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik düzeylerinin öğretmenlerin görüşlerine göre genel olarak olumlu yönde olduğu ve “Başarılı fakat geliştirilmesi gerek” düzeyinde algılandığı görülmüştür. Verilere göre öğretmenler sahip olunması gereken stratejik liderlik becerileri için müdürlerini başarılı bulmaktadırlar, fakat tatmin edici derecede yeterli bulmamaktadırlar. Bu duruma neden olarak yöneticilerin yeterli derecede etkili stratejik kararlar alamaması, çalışanlarıyla etkili iletişim kuramaması düşünülebilir. İzmir ili Konak, Buca, Torbalı, Aliğa, Ödemiş ve Kiraz ilçelerinde bulunan ortaokul müdürlerinin, stratejik liderlik özelliklerini tüm alt boyutlarda başarılı bir şekilde gösterdikleri, fakat bu özelliklerinin geliştirilmesi gerektiği belirtilebilir.

10- Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip 24. ve 23. maddeler, “Teknik (Örgütsel Yapıya İlişkin) Stratejik Liderlik Uygulamaları” boyutundadır ve bu boyut en yüksek algılamaya sahiptir. Öğretmenlerin okullarının misyon ve vizyonlarını bildikleri ve benimsedikleri ortaya çıkmıştır.

11- 30. ve 15. maddeler Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Anketinde en düşük ortalamaya sahip olan maddelerdir. Anket genelinde her iki madde de “Başarılı fakat geliştirilmesi gereken” düzeyde algılanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları genel olarak başarılı bulunsa da okullarda, değişimler sonucunda oluşabilecek tehditlere karşı yeterli önlemler alınmadığı anlaşılmaktadır. Okullar çok hassas kurumlardır. Bir milletin kalkınması için en önemli role sahip olan okullarımızda okul müdürleri değişimleri yakından takip etmeli, okula zarar verecek unsurları belirleyerek tedbirler almalıdır. Tüm bunları gerçekleştirmek için yalnız değil, tüm okul çalışanlarıyla birlikte çalışmalı, onların görüşlerini almalıdır. Öğretmenleriyle iletişim halinde olmalı, onların yeteneklerinden haberdar olmalıdır.

12- Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyleri 2 alt boyutta ve anket genelinde incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Müdürlerin, bayan ve erkek öğretmenlere karşı ayırım gözetmeden aynı derecede liderlik davranışlarını gösterdikleri sonucuna varılabilir.

13- Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyleri 2 alt boyutta ve anket genelinde incelendiğinde eğitim düzeyi değişkenine göre öğretmen algılamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemiştir. Müdürlerinin liderlik davranışlarını değerlendirmede öğretmenlerin sahip olduğu eğitim seviyesinin belirleyici bir etken olmadığı görülmüştür.

14- Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyleri 2 alt boyutta ve anket genelinde incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen algılamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Mesleğine yeni başlayan bir öğretmen ile 20 yıllık tecrübeye sahip bir öğretmenin, yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarını aynı derecede değerlendirdikleri görülmektedir.

15- Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyleri 2 alt boyutta ve anket genelinde incelendiğinde branş değişkenine göre “İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları” boyutu ile anket genelinde öğretmenlerin algılamalarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Ancak “Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları” boyutunda öğretmenlerin algılarında anlamlı farklılık görülmektedir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında Fen ve Teknoloji öğretmenlerinin, müdürlerinin stratejik liderlik düzeyini en düşük algılayan grup olduğu görülmüştür. Çoğu okulda Fen ve Teknoloji derslerinin daha verimli işlenmesini sağlayacak gerekli donanımların olmaması, ayrı bir laboratuvar sınıfının bulunmaması Fen ve Teknoloji dersi öğretmenlerinin müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini daha düşük algılamalarına neden olarak gösterilebilir.

16- Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyleri 2 alt boyutta ve anket genelinde incelendiğinde medeni durum değişkenine göre “İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları” boyutunda anlamlı farklılık görülmektedir. Elde edilen ortalamalara göre İnsan İle İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları boyutuna ilişkin bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Bu durumun, evli öğretmenlerin bu boyuta ilişkin daha fazla beklentiye sahip olmalarından kaynaklandığı sonucuna ulaşılabilir.

17- Okullarda örgütsel sapmaya ilişkin puanlarla okul müdürlerinin stratejik liderliğine ilişkin puanlar arasında yüksek, negatif, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r = -.43$, $p < .01$). Örgütsel sapma düzeyi ile stratejik liderlik düzeyi arasında $-.43$ düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları arttıkça okullardaki örgütsel sapma davranışlarının azaldığı söylenebilir.

5.2. Öneriler

Öneriler, çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve sonuçlarından yararlanılarak, okullarda daha verimli bir şekilde eğitim-öğretimin yapılabilmesi ve bundan sonra yapılacak çalışmalara katkı sağlaması amacı ile hazırlanmıştır.

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1- Okullarda örgütsel sapma davranışları ile nadiren de olsa karşılaşılmaktadır. Bu davranışların hiçbir zaman görülmemesi için okul müdürü kadar okul çalışanlarının da bu yönde çabasının olması gerekmektedir. Sapma davranışlarının farkında olmak ve bu davranışları önleyebilmek amacıyla okul müdürlerine ve tüm okul çalışanlarına gerekli hizmet iç eğitimler verilmelidir.

2- Medeni duruma bakıldığında evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre okullarında yaşanan sapma davranışlarına ilişkin daha olumsuz görüşlere sahip olma nedenleri araştırılıp bu konuda gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

3- Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları hiçbir boyutta üst düzeyde başarılı bulunmamıştır. Müdürleri bu konuda daha donanımlı hale getirmek ve liderlik özelliklerini geliştirmek için etkili stratejik liderlik hakkında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimler düzenlenmeli ve müdürlerin katılımı teşvik edilmelidir.

4- Fen ve Teknoloji dersi öğretmenlerinin, okul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyini en düşük algılayan grup olma nedenleri araştırılmalı, bu ders grubu öğretmenlerinin de beklentilerini karşılayabilmek için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

5- Bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre okul müdürlerinin stratejik liderlik becerilerini daha olumlu algılamalarının nedenleri araştırılmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1- Örgütsel sapmanın daha çok sosyal psikoloji ve yönetim alanında başarılı uygulamaları vardır. Eğitim alanında ilk olarak uygulanmıştır. Bu uygulamalar genişletilip farklı kurumlarda gerçekleştirilebilir, farklı açılardan değerlendirilebilir. Böyle bir çalışma değişik bakış açılarının ortaya çıkmasını ve konunun daha fazla irdelenmesini sağlayabilir.

2- Örgütsel sapma ve stratejik liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan araştırma Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet ortaokullarında gerçekleştirilmiştir. Aynı çalışma özel ortaokullarda uygulanıp iki eğitim kurumu arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konabilir.

3- Ankette örgütsel sapma soruları sadece çalışma arkadaşları düşünülerek cevaplanmıştır. Farklı bir bölüm daha oluşturularak anketi dolduran kişiden aynı soruları kendisi için cevaplaması istenebilir.

4- Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik becerileri ile okullardaki örgütsel sapma arasındaki ilişki öğretmen algılarına göre belirlenmiştir. Aynı araştırma okul yöneticilerinin görüşlerine göre de yapıp öğretmen ve yönetici algıları karşılaştırılabilir.

5- Öğretmenlerin hem okullarındaki örgütsel sapma düzeyi, hem de stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin algılarında medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık görülmüştür. Her iki anket için bu farkın neden kaynaklandığı ile ilgili yeni bir araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). **Etkili Stratejik Liderlik**. Çeviren: S. Fatih Güneş. 2. Baskı. İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Aksu, A. ve Girgin, S. (2013). Okullarda Örgütsel Sapma Ölçeği, Araştırma Raporu. İzmir.
- Altinkurt, Y. (2007) Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları. Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Appelbaum, S.H., Deguire, K.J. ve Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior. **Corporate Governance**, Vol 5, No 4, s: 43-55
- Appelbaum S. H., Iaconi, G.D. ve Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts and Solutions. **Corporate Governance**. Vol.7(5), s: 586-598.
- Avcı N., Küçükusta D.ve Tütüncü, Ö. (2007). **İşyeri Sapma Davranışı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu. s: 1-10.
- Avcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi. Yayınlanmış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, M. (2010). **Eğitim Yönetimi**. 9. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aydoğan, İ. (1999). Etkili Okul. **Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı:8.
- Babil, F. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Özelliklerine Sahip Olmaları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmaları Arasındaki İlişki. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Balay, R. ve Sağlam, M. (2008). Sınıf İçi Olumsuz Davranışlara İlişkin Öğretmen Görüşleri. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:V, Sayı:II, 1-24.
- Bennett, R. J. ve Robinson, S.L. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. Greenberg J.S. Editör. **Organizational Behavior: The State of the Science**, Lawrence Erlbaum Associate, U.S.A. s:247-282
- Bennett, R.J ve Robinson, S.L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance, **Journal of Applied Psychology**. 85(3), s: 349-360.
- Besler, S. (2001). İşletmelerde Stratejik Liderlik Süreci ve Türkiye'deki Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yöneticilerin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Besler, S. (2003). Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt: 19, Sayı: 1-2, s:75-86.
- Burroughs, S. M. (2001). The Role Of Dispositional Aggressiveness And Organizational Injustice On Deviant Workplace Behavior. Yayınlanmış Doktora Tezi, The University of Tennessee.
- Bursalıoğlu, Z. (2010). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 15. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**. 14. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Cabar, İ. (2005). Stratejik Liderlik Yetkinlikleri Üzerine Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 5(1), 73-112.

- Chang, K. ve Wei, Y. (2008). "Well being, job engagement and workplace deviant behavior: self monitoring as a moderator. Taiwan.
- Çetin, C. (2009). **Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). **Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları**. 2. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Çomak, E. (2011). İlköğretim Öğretmenlerinin İlköğretim Okullarında Yaşadıkları Yıldırma Durumları. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Davies, B. and Davies, B.J. (2005). Strategic Leadership. in B. Davies (ed.) **The Essentials of School Leadership**. London: SAGE. s:13-36.
- Davies, B.J. ve Davies, B. (2006). Developing A Model for Strategic Leadership in Schools. **Educational Management Administration & Leadership** . Cilt:34, Sayı:1, s:121-139.
- Davies, B., Davies B.J. ve Ellison, L. (2005). Success and Sustainability: Developing the strategically-focused school, **National College for School Leadership**.
- Demir, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi. Yayınlanmış Doktora Tezi, D.E.Ü. Sosyal Bilimleri Enstitüsü
- Demir, M., (2010). Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Sayı 26: s: 196-207.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. **Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, s: 64-74.

- Dunlop, P. D. ve Lee, K. (2004). Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples do Spoil the Whole Barrel. **Journal of Organizational Behavior**, Sayı:25, s:67-80.
- Eacott, S. (2007). **Strategy and the Practising Educational Leader** . Directions for Catholic Educational Leadership in the 21st Century: The Vision, Challenges and Reality Conference.
- Ergen, T. (2011). Stratejik Liderlik Ve Takım Çalışmasındaki Rolü Erzurum İli 112 Acil Sağlık Hizmetlerinde Bir Uygulama. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryılmaz, F. (2006). Endüstri Meslek Lisesi Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Ankara İli Örneği). Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Fagbohunbe, B.O., Akinbode, G.A. ve Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. **International Journal of Business and Management**. Vol. 7, No. 5, s: 207-221.
- Fox, S. ve Freeman, A. (2011). Narcissism and the Deviant Citizen: A Common Thread in CWB and OCB. **The Role of Individual Differences in Occupational Stress and Well Being**. Vol. 9, Emerald Group Publishing Limited, s: 151 – 196
- Gruys, M.L. ve Sackett, P.R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior, **International Journal of Selection and Assessment**. 11 (1) s: 30-43.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliğini Sınırlayan Etkenler. **Eğitim Yönetimi**. Yıl: 2. Sayı:2. s:2.
- Hollinger, R. ve Clark, j. (1982). Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience. **Work and Occupations**. Vol.9. s: 97-114.

- Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership. **Academy of Management Executive**, 19(4) s: 63-74.
- İyigün, Ö. (2012). **Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve Kişilik Özelliklerinin rolü: İlaç Sektöründe Bir Araştırma**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C.O. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi. **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 27, ss. 83-97.
- Karasar, N. (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti.
- Kuşku, A. (2005). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Lara, P.Z.M., Tacoronte, D.M. ve Ding, J.M.T. (2007). Procedural Justice and Workplace Deviance: The Mediating Role of Perceived Normative Conflict in Work Groups. Spain. **Dialnet Oai Articles**. s: 381-393.
- Lawrence, T.B. ve Robinson, S.L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. **Journal of Management**. 33, (3), s: 378-394.
- Liao, H., Joshi, A. ve Chuang, A.(2004). Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work. **Personnel Psychology**. 57, s:969-1000.
- Marcus, B. ve Schuler, H. (2004). Antecedents Of Counterproductive Behavior At Work: A General Perspective. **Journal Of Applied Psychology**. 89, (4), s: 647-660.
- Mercan, M. (2006). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Yabancılaşma ve Örgütsel Vatandaşlık. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Muafi. (2011). "Causes and Consequence Deviant Workplace Behavior", **International Journal of Innovation, Management and Technology**. Vol. 2, No. 2, s: 123-126.

- Ngo, K. L. T. (2010). Promoting High Quality Education At Small Private Universities: Leadership Challenges And Strategies, Yayınlanmış Doktora Tezi, Alliant International University.
- O’Leary-Kelly, A.M., Griffin, R.W. and Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. **Academy of Management Review**. 21(1), s: 225- 253.
- Paksoy, A. (2008). Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Phipps, K.A. ve Burbach, M.E. (2010). Strategic Leadership in the Nonprofit Sector: Opportunities for Research. **Institute of Behavioral and Applied Management**. s:137-154.
- Pınar, M.F. (2010), Kişisel StratejikPlanlama, Stratejik Liderlik Özellikleri, Bolu.
- Robinson S.L. ve Bennett. R.J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, **Academy of Management Journal**. Cilt:38, Sayı:2, s.555-572.
- Sackett, P.R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships With Facets Of Job Performance. **International Journal of Selection and Assessment**. 10, (1/2) s: 5–11.
- Sarpdağ, M. (2004). Çocuk Suçluluğunda Suç ve Sapma Sapma Kavramları. **Çağın Polisi Dergisi**. Cilt:3, Sayı:35, s:33-34.
- Shamsudin. F. M. (2006). “Oganzational Bisbiheviour”, **Akademika 69**. s: 57-82.
- Snyder, L. A. ve diğerleri, (2004). Workplace Aggression and Violence Againts Individuals and Organizations: Causes, Consequences, Interventions. **Exploring Interpersonal Dynamics**. Vol. 4, Emerald Group Publishing Limited, s: 1 – 65.

- Spreitzer, G.M., Coleman, M.S. ve Gruber, D.A. (2007). Chapter 9 Positive Strategic Leadership: Lessons from a University President. **Monographs in Leadership and Management**. Volume 4, s: 155-170.
- Sütçü, O. (2008). Stratejik Liderlik. Yayınlanmış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, S.(2003). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler. Yayınlanmış Doktora Tezi, D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taş, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri (Burdur-Isparta İlleri Örneği). Yayınlanmış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taş, Y. F. (2009). Toplam Kalite Yönetimi Ve Stratejik Liderlik. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tatar, M. (2004). Etkili Öğretmen. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. Cilt:1. Sayı: 11.
- Taylor, M. (2004). The Relationships Between Workplace Violence, Deviant Workplace Behavior, Etcihal Climate, Organizational Justice, And Abusive Supervision. Yayınlanmış Doktora Tezi, Alliant International University.
- Töremen, F. ve Yasan, T. (2010). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Malatya İli Örneği). **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı 28, ss. 27-39.
- Tütüncü, Ö. ve diğerleri, (2008). **Hastanelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi**. 6. Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi. Muğla. s:1-9.
- Tziner, A. ve diğerleri, (2010). Constructive Deviance, Leader-Member Exchange and Confidence in Appraisal: How Do They Interrelate, if at All?. **Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid**. Vol. 26 (2), s:95-100.

- Uğurluoğlu, Ö. (2009). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. Cilt:12, Sayı:2, s:121-156.
- Ülker, M. (2009). Okul yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Williams, T.S. (2009). Strategic Planning Leadership In Illinois Community Colleges: Who Is Leading The Process?, Yayınlanmış Doktora Tezi, National- Louis University.
- Vardi, Y. ve Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. **Organization Science**. 7, (2) s: 151- 167.
- Vardi, Y. (2001) The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. **Journal of Business Ethics** 29 s: 325–337.
- Vardi, Y., ve Weitz, E. (2002). Organizational misbehavior: Hypotheses, research and implications. **Re-Imaging Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy**. Vol. 4, Emerald Group Publishing Limited, s: 51 – 84.
- Yalçın, B. ve Ay, C. (2011). Bilgi Toplumunda Öğrenen Örgütler Ve Liderlik Süreci Bağlamında Bir Örnek Olay Çalışması. **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Cilt: 9, Sayı: 1.
- Yan, L., Lam, L. W. ve Loi, R. (2012). Ethical Leadership and Workplace Deviance: The Role of Moral Disengagement. **Advances in Global Leadership**. Vol. 7, Emerald Group Publishing Limited, s: 37 – 56.
- Yasin, M. Z. (2006). The Use Of Strategic Leadership Actions By Deans In Malaysian And American Public Universities. Yayınlanmış Doktora Tezi, Florida Atlantic University.

Yavaşgel, E. (2002). Çağdaş Yönetimlerde Stratejik Vizyona Sahip Lider Olmanın İlk Koşulu; Gelecekle Uyumlu Olmak / Değişimi Yönetebilmek. **İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi**. Cilt: 15 Sayı:1 s:377-392.

Zerbe, W. J. (2009). Chapter 6 Emotional deviance and organizational discipline: a study of emotions in grievance arbitration. **Emotions in Groups, Organizations and Cultures**. Vol. 5, Emerald Group Publishing Limited, s: 123 – 149.

Zhang, S., Chen, X.P., Chen,G. (2008). **Interpersonal and Collective Group Identities: Differential Contribution to Business Security**. Research Paper Sponsored by CIBER 2008 Summer Grant, s: 1-14.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Altıntaş, N. (2003) Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1367#> (02.09.2012).

<http://www.hayatinrengi.net/ozguven-motivasyon-gelistirme/2285-stratejik-liderlikve-yetenek-yonetimi.html> (05/09/2012).

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm> (13.08.2012).

kouegitim2009.wikispaces.com/file/.../STRATEJİK+LİDERLİKson.doc (14.11.2012).

Milli Eğitim Bakanlığı. (2007). Etkili liderlik. Temel Eğitime Destek Programı – Web Sayfası Dokümanı. <http://tedp.meb.gov.tr> (13.03.2013).

Merih, K. (2002). Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları, Eylem Dergisi <http://www.eylem.com/strateji/wstralider.htm> (09/08/2012).

Oğuz, B., 2008. “Stratejik Liderlik İçin İçgörü İpuçları”. <http://www.genbilim.com/content/view/5025/38> (04.01.2013).

Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A., Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış.
<http://web.sakarya.edu.tr/~kaymakci/makale/liderlikkavrami.pdf> (11.07.2012).

TDK (2006). Güncel Türkçe Sözlük. www.tdk.org.tr (25.10.2012).

EKLER

1. Araştırma İzni
2. Araştırma Ölçeği
3. Araştırmanın Yapıldığı Okul Listesi

EK-1

T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877-604.01- 66
Konu : Sevil GİRGİN'in
Araştırma İzni

05.03.2013

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı(Genelge 2012/13)
b) Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 15/02/2013 tarihli ve 378 sayılı yazısı.

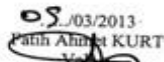
Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Sevil GİRGİN'in "**Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları; İzmir İli Örneği**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüze bağlı ekli listedeki okulların idareci ve öğretmenlerine uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulamasının, yukarıda adı geçen okullarda, 2012-2013 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmadan yapılması, araştırma sonucunun bir örneğinin Müdürlüğümüze verilmesi kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.


Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR

05./03/2013

Fatih Ahmet KURT
Vali Yardımcısı



STRATEJİ GELİŞTİRME
BÖLÜMÜ 1
35268 Konak/İZMİR
Tel : (0232) 4772137
Fax : (0232)



EK-2

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA VE STRATEJİK LİDERLİK ALGILARI

Değerli Öğretmenlerimiz;

Bu araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programında yürütülen “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları” konulu yüksek lisans tezi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır.

Elinizdeki anket yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, elde edilen bulgular hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Anket formuna isminizi yazmanız gerekmemektedir.

Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde siz değerli öğretmenlerimizin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde örgütsel sapma ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz.

Değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Danışman: Doç. Dr. Ali AKSU

Sevil GİRGİN
9 Eylül Üni. Eğitim Bilimleri Ens.
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği
Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM**KİŞİSEL BİLGİ FORMU****1. Cinsiyetiniz**

Bayan Erkek

2. Eğitim Düzeyiniz

Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

3. Mesleki Kıdeminiz

0-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 Yıl ve üstü

4. Branşınız

Türkçe Matematik İngilizce Fen ve Teknoloji
 Sosyal Bilgiler Görsel Sanatlar/ Müzik Diğer

5. Medeni Durumunuz

Evli Bekar

İKİNCİ BÖLÜM
OKULLARDA ÖRGÜTSEL SAPMA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuyarak size uygunluk derecesine göre her ifadenin karşısında bulunan seçeneklerden yalnızca birinin içine (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Sayın katılımcı, aşağıda verilen ifadelere ne derece katıldığınızı katılma düzeyinize göre işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Okul Çalışanları:						
1.	Sorumsuzca kararlar alırlar.					
2.	Yaptıkları işten doyum sağlamazlar.					
3.	Plansız hareket ederler.					
4.	Çalışma arkadaşlarıyla dalga geçerler.					
5.	Çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yaparlar.					
6.	Okula izinsiz olarak geç gelirler.					
7.	Okulun olumsuzlukları hakkında başkalarıyla konuşurlar.					
8.	Okul müdürünün talimatlarını göz ardı ederler.					
9.	Kasıtlı olarak yavaş çalışırlar.					
10.	Okul kurallarını ihlal ederler.					
11.	Verilen işlerden kaçarlar.					
12.	Derslere geç girerler.					
13.	Uyuşturucu kullanırlar.					
14.	Derse alkol kullanarak girerler.					
15.	Okulun malına zarar verirler, malı tahrip ederler.					
16.	Diğer kişilere tacizde bulunurlar.					
17.	Bilgilerini kötü amaçlı kullanırlar.					
18.	Çalışma arkadaşlarına karşı intikam duygusu beslerler.					
19.	Çalışma arkadaşlarını aşağılarlar.					
20.	Okulun malını kendi zimmetine geçirirler.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖĞRETMENLERİN, OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK
LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ ANKETİ

Lütfen aşağıda yer alan görüşlere kayılma derecenize göre kutu içerisine (x) işareti koyarak işaretleme yapınız. Katılma dereceniz çoktan aza doğru 5,4,3,2,1 olarak sıralanmıştır.

Katılıyorum Katılmıyorum



		5	4	3	2	1
1	Okulumuz, öğretim etkinliklerinde aynı türdeki diğer okullardan daha başarılıdır.					
2	Okulumuz, sosyo-kültürel etkinliklerde aynı türdeki diğer okullardan daha başarılıdır.					
3	Okulumuz, sportif etkinliklerde aynı türdeki diğer okullardan daha başarılıdır.					
4	Okulumuz, kayıtlarda öncelikli olarak tercih edilmektedir.					
5	Okulumuz, diğer okullara göre daha nitelikli mezun vermektedir.					
6	Bu okulun öğretmenleri zorunlu nedenler olmadıkça okuldan ayrılmak (tayin) istemezler.					
7	Bu okulun öğretmenleri kendilerini geliştirmek için çaba gösterirler.					
8	Bu okulun öğretmenleri arasında iş birliği vardır.					
9	Bu okulun öğretmenleri, öğretim etkinlikleri dışında da okulun gelişmesine katkı sağlarlar.					
10	Okul müdürümüz, okul kültürünü geliştirmek için çaba sarfeder.					
11	Okul müdürümüz, başarı için gerektiğinde okul kültürünü değiştirmeye çabalar.					
12	Okul müdürümüz, okulun geleceğine ilişkin kararlarda bizim de görüşlerimizi alır.					
13	Okul müdürümüz, okulun geleceğine ilişkin kararlarını bizimle paylaşır.					
14	Okul müdürümüz, öğretmenlerin kişisel gelişimlerine destek olur.					
15	Okul müdürümüz, okuldaki öğretmenlerin yetenekleri konusunda bilgi sahibidir.					
16	Okul müdürümüz, yaratıcı düşünceleri destekler.					
17	Okul müdürümüz, adil bir ödül-ceza sistemi uygular.					

		5	4	3	2	1
18	Okul müdürümüz, okula yeni gelen öğretmenlere uyum sağlması için gerekli çabayı gösterir.					
19	Okul müdürümüz, okul dışından gelebilecek baskılara karşı okulumuzu korur.					
20	Okul müdürümüz, öğretmenler arasında ayırım yapmaz.					
21	Okul müdürümüz, öğretmenlerin görüşlerine önem verir.					
22	Okul müdürümüz, iş yükünü adil dağıtır.					
23	Okulumuzun misyonunu biliyorum.					
24	Okulumuzun vizyonunu biliyorum.					
25	Okulumuzda vizyon, misyon belirleme sürecinde bizim görüşlerimiz alınır.					
26	Okulumuzun vizyonunu benimsiyorum.					
27	Okulumuzun geleceğe ilişkin planları bulunmaktadır.					
28	Okulumuzun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.					
29	Okul müdürümüz, okulumuzun zayıf yönlerini geliştirmek konusunda çaba gösterir.					
30	Okulumuzda çeşitli çevresel değişimler sonucunda (yasa, yönetmelik, Türkiye ve Dünya'daki değişimler vb.) oluşabilecek tehditleri (riskleri) belirlemeye dönük çalışmalar yapılmaktadır.					
31	Okul müdürümüz, değişimler sonucu okulun karşısına çıkan fırsatları değerlendirir.					

Okulumuzun gelişmesi ve diğer okullara göre daha nitelikli hale gelmesi için yapılan etkinliklerde

		5	4	3	2	1
32	Hedeflere ulaşmak için gerekli süreçler belirlenir.					
33	Süreçlerde kimlerin ne şekilde görev yapacağı önceden belirlenir.					
34	Süreçlerin başlangıç ve bitiş tarihi belirlenir.					
35	Süreç performans göstergeleri (başarı ölçütleri) belirlenir.					
36	Belirlenen performans göstergelerine (başarı ölçütlerine) göre değerlendirme yapılmaktadır.					
37	Değerlendirme sonucunda gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.					

EK-3

**ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL SAPMA VE
STRATEJİK LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE ALGILARI
KONULU ARAŞTIRMADA UYGULAMANIN YAPILDIĞI OKUL LİSTESİ**

Sıra No	Okulun Adı	İlçe	İl
1	Makbule Süleyman Alkan OO	Buca	İzmir
2	Meşkure Şamlı OO	Buca	İzmir
3	Buca OO	Buca	İzmir
4	Saadet Emir OO	Buca	İzmir
5	Hasan Ali Yücel OO	Buca	İzmir
6	Kıbrıs Şehidi Yüzbaşı Cengiz Topel OO	Buca	İzmir
7	Kestelli Şerife Eczacıbaşı OO	Konak	İzmir
8	Osman Kibar OO	Konak	İzmir
9	Gazi OO	Konak	İzmir
10	Misak-1 Milli OO	Konak	İzmir
11	Ömer Lütfü Akad OO	Konak	İzmir
12	Güzelyalı OO	Konak	İzmir
13	Hacışakir Eczacıbaşı OO	Konak	İzmir
14	9 Eylül OO	Konak	İzmir
15	Aliğa OO	Aliğa	İzmir
16	Petro Kimya OO	Aliğa	İzmir
17	Atatürk OO	Aliğa	İzmir
18	Cengiz Topel OO	Torbalı	İzmir
19	Kazımpaşa OO	Torbalı	İzmir
20	Cumhuriyet OO	Torbalı	İzmir
21	Ödemiş OO	Ödemiş	İzmir
22	Cumhuriyet OO	Ödemiş	İzmir
23	50. Yıl OO	Ödemiş	İzmir
24	Kiraz OO	Kiraz	İzmir
25	Türk Telekom Yatılı Bölge OO	Kiraz	İzmir
26	Örencik Zeybekler OO	Kiraz	İzmir