

**ÖZEL OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Asiye Aksulu Köse

YÜKSEK LİSANS TEZİ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KASIM, 2018

TEZ TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren ... (...) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı: Asiye

Soyadı: Aksulu Köse

Bölümü: Eğitim Yönetimi

İmza:

Teslim Tarihi:

TEZİN

Türkçe Adı: Özel Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışları İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

İngilizce Adı: The Relationship Between The Strategic Leadership Behaviors Of Private School Principals And The Organizational Health

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

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

Yazar Adı Soyadı: Asiye Aksulu Köse

İmza:

JÜRİ ONAY SAYFASI

Asiye Aksulu Köse tarafından hazırlanan “Özel Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışları ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Nezahat Güçlü

(Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Feyzi Uluğ

(Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi)

Üye: Prof. Dr. Berrin Burgaz

(Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Hacettepe Üniversitesi)

Tez savunma tarihi: 12 / 11 / 2018

Bu tezin Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı’nda yüksek lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof Dr. Selma Yel

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŞEKKÜR

Zorlu tez dönemimde beni yürekten destekleyen ve cesaretlendiren her türlü görüş ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Nezahat Güçlü'ye emekleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca akademik hayatı bana tanıtan ve sevdiren başta Prof. Dr. Necati Cemaloğlu ve Doç. Dr. Ferudun Sezgin olmak üzere bütün hocalarıma teşekkür ederim. Ayrıca, tezimin belli aşamalarında destek olan Arş. Görevlisi Emre Sönmez'e ve anket konusunda yardımcı olan Doç. Dr. Ergün Recepoğlu'na teşekkür eder. Yoğun çalışma hayatıyla birlikte akademik çalışmalarımı da devam ettirebilmem için bana her türlü izni ve desteği sağlayan okul müdürüm Sayın Meral Hacıpaşaoğlu'na ve tez sürecimde bana destek olan tüm çalışma arkadaşlarıma yardımları için teşekkür ederim.

Hayatım boyunca olduğu gibi, bu süreçte de bana uzaklardan manevi desteğini her zaman hissettiren, başarılarımla her zaman gurur duyan ve beni yetiştiren ve hala yetiştirmeye devam eden sevgili anneme ve babama şükranlarımı sunarım. Ayrıca bu süreçte bana ve oğluma bakarak sağladığı destek, ortam ve anlayışından dolayı sevgili 2. aileme, teşekkürü borç bilir, saygı ve sevgilerimi sunarım.

Hem çalışma hayatım hem de akademik hayatım boyunca arkamda sessiz desteğini ve anlayışını her zaman hissettiğim sevgili eşim Hakan Köse'ye teşekkür ederim.

20/08/2018

Asiye Aksulu Köse

**ÖZEL OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
ÖRGÜTSEL SAĞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

ASIYE AKSULU KÖSE

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Kasım, 2018

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre özel ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin sergiledikleri stratejik liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Nicel yöntem ve ilişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmanın evreni 2017-2018 yılında Ankara ili merkez ilçe eğitim bölgesi sınırları içerisinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel okullarda görev yapan 3340 öğretmen, örnekleme ise bu özel okullarda görev yapan öğretmenler arasından tabakalı ve basit seçkisiz örneklem yöntemiyle seçilen 345 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada 357 öğretmene ulaşılmış, ancak 317 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Veri toplama araçları olarak; Pisapia'nın geliştirmiş olduğu, Aydın'ın (2012) Türkçe'ye uyarladığı Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ) ile Hoy ve Miskel'in geliştirmiş olduğu ve Cemaloğlu (2006, 2007a) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgüt Sağlığı Envanteri (ÖSE) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderliğine ilişkin

görüşleri yüksek, okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşleri ise olumlu ancak iyileştirilebilir seviyede olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin demografik değişkenleri incelendiğinde, stratejik liderliğe ve örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, branş, eğitim durumu ve okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; ancak stratejik liderliğin sadece mesleki kıdeme göre, örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin ise sadece yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Son olarak, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının örgüt sağlığının güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Bulgular doğrultusunda, okul müdürlerine stratejik liderlik özelliklerine yönelik hizmet içi eğitimler verilmesi ve örgüt sağlığını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, özel okul, stratejik liderlik, örgütsel sağlık, okul sağlığı.

Sayfa Adedi: 126 + xv

Danışman: Prof. Dr. Nezahat Güçlü

**THE RELATIONSHIP BETWEEN THE STRATEGIC LEADERSHIP
BEHAVIORS OF PRIVATE SCHOOL PRINCIPALS
AND THE ORGANIZATIONAL HEALTH ACCORDING TO THE TEACHERS'
VIEWS
(MASTER THESIS)**

ASIYE AKSULU KÖSE

GAZI UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF EDUCATIONAL SCIENCES

November, 2018

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the relationship between the strategic leadership behaviors of the private secondary school principals and the organizational health according to the teachers' views. The study was formed within the quantitative method and the correlational screening model. The population of the study was composed of 3340 teachers working at private schools in the term of 2017-2018, and the sample was composed of 345 teachers chosen among these teachers. During data collection, 357 teachers were reached for applying the questionnaire, but 317 questionnaires were assessed truly. As data collection tools, Strategic Leadership Scale, developed by Pisapia and adapted to Turkish by Aydın (2012), and Organizational Health Inventory, developed by Hoy and Miskel and adapted to Turkish by Cemaloğlu (2006, 2007a), were used. The research results show that the teachers' views towards the strategic leadership qualities of

school principals is quite high and positive, whereas their views about the organizational health is positive but at an improvable level. Moreover, it was found that the teachers' views about the strategic leadership and the organizational health were not considerably affected by the factors of gender, branch, educational background, or the period of service. However, a significant difference was found among the teachers' views about the strategic leadership according to the factor of professional seniority, and the views about the organizational health according to the factor of age. Furthermore, a positive and high correlation was spotted between the organizational health and strategic leadership. Ultimately; the school principals' strategic leadership behaviours were found to be a strong predictor of the organizational health. In the light of these findings, it could be advised that in-service trainings should be provided for the school principals about strategic leadership and some activities and applications should be carried out in order to increase organizational health.

Key Words: Organization, private school, strategic leadership, organizational health, school health.

Page Number: 126 + xv

Supervisor: Nezahat Güçlü, Prof. Dr.

İÇİNDEKİLER

TEZ TELİF HAKKI VE TEZ TAKİP FORMU	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
JÜRİ ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZ.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
BÖLÜM I.....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Araştırmanın Amacı	8
1.3 Araştırmanın Önemi.....	9
1.4. Sınırlılıklar.....	10
1.5 Sayıtlar	10
1.6 Tanımlar	10
BÖLÜM II	12
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	12
2. 1 Stratejik Liderlik	12
2.1.1 Liderlik	12
2.1.2 Strateji Kavramı	16
2.1.3 Stratejik Yönetim	18

2.1.4 Stratejik Liderlik	20
2.1.5 Stratejik Liderlik Özellikleri.....	24
2.1.6 Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli	28
2.1.6.1 Dönüşümsel Uygulamalar	30
2.1.6.2 Yönetimsel Uygulamalar	31
2.1.6.3 Etik Uygulamalar	32
2.1.6.4 Politik Uygulamalar	33
2.1.6.5 İlişkisel Uygulamalar	34
2.1.7 Eğitimde Stratejik Liderlik	36
2.2 Örgüt Sağlığı	40
2.2.1 Örgüt Sağlığı Tanımı	40
2.2.2 Örgüt Sağlığı Modelleri	46
2.2.2.1 Parsons'ın Örgüt Sağlığı Modeli	46
2.2.2.2 Miles'in Örgüt Sağlığı Modeli	47
2.2.2.3 Hoy'un Örgüt Sağlığı Modeli.....	51
2.2.2.4 Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Modeli.....	53
2.2.2.5 Çeşitli Araştırmacılara Göre Örgüt Sağlığı Boyutları	54
2.2.3 Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları	56
2.2.4 Örgüt Sağlığını Arttırmak için Yapılması Gerekenler	59
2.2.5 Okullarda Örgüt Sağlığı	61
2.2.5.1 Sağlıklı ve Sağlıksız Okul	62
2.2.5.2 Okul Sağlığı ve Yönetici	65
2. 3 İlgili Araştırmalar	67
2.3.1 Stratejik Liderlik İle İlgili Aratırmalar	67
2.3.2 Örgüt Sağlığı İle İlgili Araştırmalar.....	69
BÖLÜM III	75
3. YÖNTEM.....	75
3.1 Araştırmanın Modeli	75
3.2 Evren Örneklem.....	76
3.3 Veri Toplama Araçları	79
3.3.1 Stratejik Liderlik Ölçeği	80

3.3.2 Örgüt Sağlığı Envanteri	81
3.4 Verilerin Analizi.....	82
BÖLÜM IV.....	83
4. BULGULAR VE YORUM	83
4.1 Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeyleri.....	83
4.2 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı.....	84
4.2.1 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı	84
4.2.2 Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler	85
4.2.3 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılığı	85
4.2.4 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel İstatistikler	86
4.2.5 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığı.....	86
4.2.6 Öğretmenlerin Branşına İlişkin Betimsel İstatistikler	87
4.2.7 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Branşa Göre Farklılığı	88
4.2.8 Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	89
4.2.9 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığı.....	89
4.2.10 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Farklılığı	90
4.3 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeyleri.....	90
4.4 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı	91
4.4.1 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı	91
4.4.2 Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler	92
4.4.3 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılığı	92
4.4.4 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel İstatistikler	93
4.4.5 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığı.....	93
4.4.6 Öğretmenlerin Branşına İlişkin Betimsel İstatistikler	94
4.4.7 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Branşa Göre Farklılığı.....	94

4.4.8 Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler.....	95
4.4.9 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığı.....	96
4.4.10 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Farklılığı	96
4.5 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik ve Örgüt Sağlığı Görüşleri Arasındaki İlişki ...	97
4.6 Stratejik Liderliğin Örgüt Sağlığını Yordamasına İlişkin Bulgular	98
BÖLÜM V	100
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	100
5.1 Sonuç ve Tartışma.....	100
5.2 Öneriler	101
KAYNAKÇA	104
EKLER	119
EK 1. Özgeçmiş	119
EK 2. Öğretmen Görüşleri Anketi	120
EK 3. Stratejik Liderlik Ölçeği İzin Belgesi	125
EK 4. Örgüt Sağlığı Envanteri İzin Belgesi	126

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. <i>Fonksiyonel Yönetim ve Stratejik Yönetim</i>	19
Tablo 2. <i>Stratejik Liderlik Uygulamaları</i>	22
Tablo 3. <i>Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği</i>	39
Tablo 4. <i>Örgüt Sağlığı Boyutları</i>	42
Tablo 5. <i>Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları</i>	55
Tablo 6. <i>Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları</i>	56
Tablo 7. <i>Ankara İli Merkez İlçelerde Bulunan Özel Orta Okullar ve Öğretmen Sayıları</i> ...	77
Tablo 8. <i>Uygulanabilen Anket Sayıları ve Dağılımı</i>	77
Tablo 9. <i>Anket Uygulanan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları</i>	78
Tablo 10. <i>Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeyleri</i>	83
Tablo 11. <i>Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-testi Sonuçları</i>	84
Tablo 12. <i>Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler</i>	85
Tablo 13. <i>Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları</i>	85
Tablo 14. <i>Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel İstatistikler</i>	86
Tablo 15. <i>Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları</i>	86
Tablo 16. <i>Öğretmenlerin Branşına İlişkin Betimsel İstatistikler</i>	87
Tablo 17. <i>Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerinin Branşa Göre ANOVA Sonuçları</i>	88
Tablo 18. <i>Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler</i>	89

Tablo 19. Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları	89
Tablo 20. Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresine Göre T-testi Sonuçları	90
Tablo 21. Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeyleri	90
Tablo 22. Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-testi Sonuçları	91
Tablo 23. Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler	92
Tablo 24. Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	92
Tablo 25. Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel İstatistikler	93
Tablo 26. Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları	93
Tablo 27. Öğretmenlerin Branşına İlişkin Betimsel İstatistikler	94
Tablo 28. Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeylerinin Branşa Göre ANOVA Sonuçları	94
Tablo 29. Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler	95
Tablo 30. Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları	96
Tablo 31. Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresine Göre T-testi Sonuçları	96
Tablo 32. Stratejik Liderlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Değerleri	97
Tablo 33. Örgüt Sağlığının Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

<i>Şekil 1.</i> Stratejik Liderlik Uygulamaları: 3 Halka Modeli	27
<i>Şekil 2.</i> Stratejik Liderlik Çarkı	30
<i>Şekil 3.</i> Strateji Odaklı Okul	38
<i>Şekil 4.</i> Örgüt Sağlığı Sistemi	45
<i>Şekil 5.</i> Örgüt Sağlığı Şeması.....	53

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya konu olan problem durumu açıklanmış, araştırmanın amacı ve önemi belirtilmiş, son olarak da araştırmanın sınırlılıkları, sayıltıları ve tanımlarına yer verilmiştir.

1.1 Problem Durumu

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, sosyal yapıdaki değişiklikler, hükümetlerin değişen ekonomik, sosyal ve eğitim ile ilgili politikaları, küreselleşme sonucu ülkelerin değişen dış politikaları gibi pek çok etmen örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Kılınçkaya, 2013, s. 1). Tüm bu değişimler örgütleri de pek çok açıdan etkilemekte ve yönetim anlayışlarında değişimlere ve yeniliklere gitmek zorunda bırakmaktadır. Toplumun değerlerini gelecek kuşaklara aktarma ve aynı zamanda toplumu yeniden şekillendirmek gibi birbirine zıt misyonlarla hareket eden okullar, söz konusu değişim eğilimlerini yakalamak ve doğru zamanda gerekli adımları atmak sorumluluğunu taşımaktadırlar. Çağdaş etkili okul, sosyo-politik, eğitimsel, ekonomik ve konjoktürel değişimlere hızla uyum sağlayabilen okuldur. Dolayısıyla bu tür okullarda okul yöneticisi, okul geliştirme ve uygulama sürecinde anahtar roldedir (Balcı, 2013, s. 121). Okulların

lideri olarak görülen okul yöneticilerinin, kurumlarının verimini ve etkililiğini artırmak, okullarını başarılı kılmak ve sağlıklı bir okul iklimi yaratmak için etkili liderlik özelliklerine sahip olmaları beklenmektedir. Liderlik konusunda ortaya atılan tanımlar sentezlenerek tek bir tanımda ifade edilecek olursa liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yeteneği ve bilgilerinin toplamı şeklinde tanımlanabilir (Şişik, 2015, s. 5). Lider olarak okul müdürlerinin, okullarında ortak bir vizyon yaratarak, yapılacak işlerde çalışanların görüşlerini göz önünde bulundurması, çalışanlara karşı adil ve dürüst davranması, farklı görüşlere saygı duyması ve yapılan işler konusunda motive edici ve ödüllendirici olması çalışanların performansını ve okulun etkililiğini arttırması beklenmektedir. Günümüzde yaşanan değişimlerle birlikte örgütlerin yönetim anlayışları da değişmekte ve bazı yönetsel yetkinlikler ve çağdaş liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkan yeni liderlik yaklaşımlarına etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, kuantum liderliği, bilgi çağı liderliği ve stratejik liderlik örnek yaklaşımlardır.

Aktan (2007)'a göre, tüm dünyada küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, beklentilerin değişmesi gibi nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün daha da ezici rekabet karşısında örgütler, daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. Stratejik yönetim yaklaşımıyla alanyazına girmiş bir liderlik kavramı olan stratejik liderlik, 1980'li yıllarda özel sektörde yer alan şirketlerin üst düzey yöneticilerinin kişilik ve liderlik özellikleri üzerinde çalışmayla ortaya çıkmış ve günümüzde kapsamı giderek yaygınlaşmıştır.

Stratejik liderlik, bazı araştırmacılara göre ayrı bir liderlik alanı iken bazılarına göre birçok farklı liderlik türünün doğru zaman ve durumda birlikte özelliklerinin başarılı bir şekilde kullanılmasıyla ortaya çıkan bir liderlik türüdür (Kılınçkaya, 2013, s. 34). Farklı

araştırmacıların farklı tanımlarına örnek olarak Baron ve Henderson (1995), stratejik liderliği ayrı bir liderlik türü olduğunu savunmakta; Davies ve Davies (2004) ise stratejik liderliği belli özelliklere sahip tek bir liderlik biçimi olarak görmemekte, her tür liderlik biçimi için gerekli olan bir özellik olduğunu belirtmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak, stratejik liderliğin diğer liderlik biçimlerini de kapsayan şemsiye bir kavram olduğunu söyleyebiliriz (Altınkurt, 2007, s. 10).

Stratejik liderlik kavramını ilk kez 1980’lerde ortaya atan Adair (2013, s. 41), stratejik lideri “örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinden beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi” olarak tanımlamaktadır. Altınkurt (2007, s. 11) ise stratejik liderliği örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çevreyi doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunma olarak tanımlamaktadır.

Pisapia (2006), liderlik kavramlarında yenilik ihtiyacını fark ederek ve liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyacı olduğunu öne sürerek stratejik liderlik modelini ortaya atmıştır. Bu araştırmanın kuramsal dayanağı olan Pisapia Stratejik Liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyacı vardır. Pisapia (2006), stratejik liderin dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik davranışını doğru ortam ve duruma göre seçerek başarılı bir şekilde uygulaması gerektiğini ifade etmektedir. Pisapia, daha sonraki çalışmasında stratejik liderlerin kullanması gereken dört eylemler dizisine iletişim becerisini de eklemiştir (Kılınçkaya, 2013, s. 40).

Alanyazında örgütlerde stratejik liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda, Vera ve Crossan (2004), stratejik liderliğin örgüt içi öğrenme sürecini olumlu etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca, Yalçın ve Ay (2011), stratejik liderlerin sürekli öğrenme ile davranışların ve uygulamaların en doğrusunu gerçekleştirerek etkileşimci liderlik özelliklerini, değişim ve dönüşümü örgütün gelişim stratejisi olarak benimseyerek dönüşümcü liderlik yaklaşımının özünü yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir. Jansen, Vera ve Crossan (2009) yaptıkları

çalışmada stratejik liderlerin dönüştürücü ve işlemsel davranışlarının örgütsel öğrenmenin iki kritik çıktısı olan keşif ve sömürücü yenilik üzerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının, üretken düşünceyi benimsemesine ve keşfedici yeniliğe devam etmeye önemli derecede katkıda bulunduğunu, işlemsel liderlik davranışlarının ise iyileştirmeyi kolaylaştırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Okul müdürlerinin çok değişkenlik arz eden bu yeni dünya düzeninde başarılı olabilmek için doğrusal düşünme ve tek tip liderlik davranışları sergilemek yerine stratejik düşünme ve çok yönlü liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir (Pisapia, 2006, s. 12). Alanyazında her ne kadar stratejik liderlik daha çok üst kademe yöneticilerle (CEO) ilişkilendirilse de günümüz liderlik paradigması çerçevesinde okul müdürlerinin de stratejik liderlik davranışları sergileyebilecekleri kabul edilmektedir (Pisapia, 2006, s.13). Hatta eğitim örgütlerinde yapılan liderlikle ilgili araştırmalar, çağdaş etkili okulların genelde etkili liderler özellikle de stratejik liderler tarafından yönetildiğini ortaya koymaktadır (Pisapia, 2009, s. 45).

Okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını, iş doyumlarını ve örgüte yönelik algı ve tutumlarını derinden etkilediği görülmektedir (Arslanoğlu, 2016, s. 87; Oğuz, 2015, s. 84). Çağdaş liderlik anlayışlarından olan stratejik liderliğin okul etkililiğinde ve başarısında son derece etkili olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Okul etkililiği ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları üzerine çalışan Akman (2017), okul etkililiği ve okul müdürünün stratejik liderlik uygulamaları arttıkça okul etkililiğinin arttığı sonucuna vararak, okulların etkililiğinin etik ilkelere sahip, politik ve yönetsel yeterliliği yüksek stratejik liderlik özelliği gösteren okul yöneticileri ile sağlanacağını savunmaktadır. Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları alanında Aydın (2012, s. 107) tarafından yapılan araştırmada ise, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile okullarda algılanan örgütsel öğrenme düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer olarak, Taş (2009, s. 80), araştırmasında

okullarda uygulanan toplam kalite yönetiminin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarından olumlu yönde etkilendiğini belirtmiştir.

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının etkilediği tüm bu kavramlar örgüt sağlığı ile ilgilidir. Alanyazında okul müdürlerinin liderlik davranışları ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalardan birisi Toprak, İnand & Çolak (2015)'ın okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığını etkileyip etkilemediği konusundaki araştırmasıdır. Araştırmacılar, dönüşümsel liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerinde olumlu etkileri olduğu sonucuna varmışlardır. Benzer olarak, Korkmaz (2007) de araştırmasında dönüşümsel liderliğin örgüt sağlığını olumlu yönde etkilediği ve arttırdığı sonucunu bulmuştur. Taneri (2011, s. 76) ise etik liderlik ve örgüt sağlığı üzerine çalışmış ve sonuç olarak etik liderlik ve örgüt sağlığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ve etik liderliğin örgüt sağlığı için güçlü bir yordayıcı olduğunu bulmuştur. Alanyazında stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanmamaktadır.

Örgüt iklimi, örgüt kültürü, etkililik, işyeri stresi, örgütsel bağlılığı, ahlaki değerlere bağlılık ve çalışanların moralleri son yıllarda yönetim biliminde en çok tartışılan konulardandır. Örgüt sağlığı kavramı tüm bu tartışılan kavramlarla yakından ilişkili olup hatta bu kavramları kapsayıcı bir özelliğe sahiptir. “Örgüt sağlığı” kavramı “büyük resmi” görmeyi sağlayan geniş bir kavramdır (Çetin, Karataş, 2006). Altun (2001, s. 7)'e göre “örgüt sağlığı işyerlerinin doğasının analizi için farklı bir bakış açısıdır.”

Örgüt sağlığı kavramını ilk kez 1969 yılında Mathew Miles ortaya atmış ve örgüt sağlığını şöyle tanımlamıştır: “Sağlıklı örgüt, sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayan bununla beraber uzun sürede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür (Miles, 1969, s. 378).” Bu kavram 1969 yılında Mathew Miles tarafından okulun özelliklerini incelemek amacıyla kullanılmıştır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991, s. 43). Miles'in okulların örgüt sağlığı analizinde kullanılmak amacıyla

önerdiği modelde örgüt sağlığı 3 ana boyutta 10 başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar örgütlerin görev (amaç odakları, iletişim yeterliği, erk eşitliği), yaşamı sürdürme (kaynakların kullanımı, bağlılık, moral) ve büyüme ve gelişme (yenileşme, özerklik, uyum, problem çözme) özellikleri ile ilgilidir. Daha sonra Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991, s. 20) ve Hoy ve Miskel (1996, s. 151) örgüt sağlığı üzerine çalışmış ve örgüt sağlığını, örgütün kendisini başarılı bir şekilde çevresine uydurma, tüm üyeleri arasında birlikteliği oluşturabilme ve hedeflerine erişebilme yeteneği olarak ifade etmişlerdir.

Bir okulun örgüt sağlığı okuldaki öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin arasındaki karşılıklı kişisel ilişkileri ifade eden önemli bir yapıdır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991, s. 15). Bu anlamda örgüt sağlığı, okulun psiko-sosyal durumunu gösterir (Altun, 2001, s. 22). Tüm sosyal sistemler gibi okulların da varlıklarını devam ettirmek, büyümek ve gelişmek için çözmek zorunda oldukları dört temel problem vardır. Bu problemler sırasıyla şu şekildedir: 1) Çevreleriyle uyum içinde olmalıdırlar. 2) Amaçlarını açıkça belirlemeli ve eyleme geçmelidirler. 3) Okul içinde birliktelik yaratmalı ve bunu sürdürmelidirler. 4) Kendine özgü bir değerler sistemi (kültür) oluşturmalı ve bunu muhafaza etmelidirler. Parsons (1967, s. 55) okulların bu problemleri çözmek ve eylemlerini kontrol etmek için teknik, yönetsel ve kurumsal olmak üzere üç ayrı düzeye sahip olduklarını belirtmektedir. Teknik düzey, öğrenme ve öğretme süreci ile ilgilidir. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından vurgulanan güçlü bir akademik önemi tasvir eder. Yönetsel düzey, okulun iç yönetsel işleyişini ve eşgüdümünü kapsar. Müdürün öğretmenlerle ilişkisini yansıtır. Kurumsal düzey ise, okul ve toplum arasındaki ilişkiyi anlatır ve okulu çevresi ile bütünleştirir. Parsons'ın bu yaklaşımı okul sağlığını tanımlama ve uygulama için teorik bir temel oluşturur (Altun, 2001, s. 37). İlke olarak, sağlıklı okul bu üç düzeylerini uyumlu bir bütün haline getirmiş, ihtiyaçlarını başarıyla karşılayan dıştan gelen yıkıcı etkilerle baş eden ve enerjisini kendi misyonuna yönlendiren okuldur (Hoy ve Feldman,1987).

Hem örgütün verimliliğini hem de örgütün büyümesini ve gelişmesini vurgulayan örgüt sağlığı kavramı, örgütlerin verimli olması, sağlıklı ürünler ortaya koyabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından her örgüt için çok önemlidir. Okul, eğitim sisteminin temel örgütüdür, dolayısıyla okulun etkililiğinin ve başarısının artırılması ve gelişmesinin sürdürülmesi için okulda sağlıklı bir yapı oluşturulmalıdır. Okulların toplum için bireyler yetiştirdiği ve geleceğe sağlıklı bireyler hazırlamaları gerektiği düşünüldüğünde okulların sağlıklı örgütler olması hem birey yetiştiriciler hem de yetiştirilen bireyler için son derece büyük önem arz etmektedir. Sağlıklı bireyler ancak sağlıklı ortamlarda yetiştirilir. Dolayısıyla okullar kişisel, sosyal ve akademik öğrenme için sağlıklı bir iklim yaratmakla sorumlu ve yükümlüdürler. Okullar sağlıklı olduklarında, sağlıklı iklime sahip olduklarında sağlıklı bireyler yetiştirebilirler (Altun, 2001, s. 23). Araştırmalar, örgüt sağlığının öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini (Hoy ve Hannum, 1997; Korkmaz, 2005; Henderson, 2007; Mirzajani ve Morad, 2015) ve örgüt sağlığının okul etkililiğini artırdığını (Hoy, Tarter ve Bliss, 1990) göstermektedir.

Örgütün sağlığı, okulların sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği göstermesi ve yöneticilerine okulları hakkında bilgi verebilmesi açısından önemli ve gereklidir. Örgüt sağlığı örgütlerin değişimi ve yenileşmesi için gözetilmesi gereken önemli bir kriterdir. Okullarda örgüt sağlığı, o okulda çalışanların özellikle de öğretmenlerin örgütü algılama düzeylerinin ölçülmesiyle belirlenir (Çetin, Karataş, 2006).

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının okulun iklimini, kültürünü, vizyonunu, başarısını, sağlığını ve etkililiğini yakından ilgilendirdiği ve derinden etkilediği yadsınamaz bir gerçektir. Okul müdürünün sergilediği liderlik davranışları, karar verme stratejileri, astlarıyla kurduğu iletişim modeli tüm okula sirayet eder ve okulun iklimini ve kültürünün hangi doğrultuda oluşacağına belirler. “Bir okul müdürü kadar okuldur” söylemi bu gerçeklikten yola çıkılarak söylenmiştir. Müdürlerin etkili liderlik davranışları sergilemesi, eğitim-öğretim ortamının performans ve sağlığını, öğretmenlerin motivasyonu

ve iş doyumunu etkilediği gibi öğrencilerin de başarı düzeylerini etkilemektedir. Günümüzde okul müdürlerinin etkili bir lider olabilmek için değişen dünyanın gereklerini yakından takip ederek çağdaş ve yenilikçi liderlik yaklaşımları sergilemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda özel okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının belirlenmesi ve örgüt sağlığı ile ilişkisinin incelenmesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı öğretmenlerin görüşlerine göre özel ortaokullarda görev yapan yöneticilerin sergiledikleri stratejik liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları nasıldır?
2. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri,
 - a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Mesleki Kıdem,
 - d. Branş,
 - e. Eğitim durumu ve
 - f. Okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?
3. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt sağlığı düzeyi nedir?
4. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt sağlığı düzeyi

- a. Cinsiyet,
 - b. Yaş,
 - c. Mesleki Kıdem,
 - d. Branş,
 - e. Eğitim durumu ve
 - f. Okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?
5. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki var mıdır?
6. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları örgüt sağlığının yordayıcısı mıdır?

1.3 Araştırmanın Önemi

Ülkemizde örgüt sağlığı ve liderlik stilleri ile ilgili pek çok farklı araştırma yapılmış fakat alanyazında eğitim alanında stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmanın bir ilk olmasının öncelikle ilgili alanyazına önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Günümüzde önemi gittikçe artan stratejik liderliğin eğitim kurumlarında ne derece uygulandığı ve gözlemlendiğine dair yeterli araştırma bulunmamaktadır. Oysaki araştırmalar çağdaş etkili okulların genelde etkili liderler hatta stratejik liderler tarafından yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Pisapia, 2009, s. 45). Dolayısıyla, stratejik liderliğin eğitim kurumları çerçevesinde araştırılmasının özendirici bir etki yaratarak alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu araştırma ile sağlıklı ve başarılı bireyler yetiştirme misyonu ile sağlıklı bir iklime sahip olan etkili okulların oluşmasına yardımcı olunabilir. Okul müdürlerinin okullarının

sağlığını etkileyen faktörleri ve sergiledikleri liderlik davranışlarını gözden geçirerek okullarının sağlığını ve dolayısıyla etkililiğini arttıracak önlemler almaya yönlendirebilir.

Bu araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarının kurumlarının örgütsel sağlığı üzerinde ne düzeyde etkisi olduğu ve yordayıcı güce sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular, başta okul müdürleri olmak üzere eğitim alanında strateji ve politika geliştiren eğitim yöneticilerine faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.4 Sınırlılıklar

1. Araştırma, 2017 – 2018 yılında Ankara ili merkez ilçe özel ortaokullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlıdır.

1.5 Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir:

1. Veri toplamak amacıyla kullanılan ölçme aracına yansıtılan cevapların var olan durumu yansıttığı varsayılmaktadır.
2. Araştırmada, ankete cevap verenlerin görüşlerini içtenlikle belirttikleri varsayılmaktadır.

1.6 Tanımlar

Örgüt Sağlığı: Bir örgütün, etkili bir liderinin olması, kendi içinde bir bütünlük sergilemesi, iç ve dış çevresiyle başarılı bir etkileşimde içinde olması, belli bir kimliğe sahip olması ve sağlıklı ürünler vererek zaman içinde büyüme ve gelişmesini devam ettirebilmesidir (Altun, 2001, s. 81).

Stratejik Liderlik: Geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğeri yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değışimi sağlayabilmektir (Boal ve Hooijberg, 2001, s. 518). Çok değışken, kaotik bir ortamda hedefler, eylemler, ve taktiklerle ilgili önemli kararlar alabilme bilgeliğı ve yeteneğidir (Pisapia, 2009).

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın bu bölümünde, öncelikle araştırmanın temel kavramları olan liderlik, stratejik liderlik ve örgüt sağlığı ile ilgili açıklamalara yer verilecektir. Sonrasında, bu kavramlarla ilgili yapılmış olan yerli ve yabancı araştırmalar sonuçları ile birlikte değerlendirilecektir.

2.1 Stratejik Liderlik

2.1.1 Liderlik

Liderlik kavramı, geçmişte Platon'dan günümüze kadar birçok araştırmacının ilgilendiği konulardan biri olmuştur (Barutçugil, 2014, s. 26). Kavram, 20.yüzyılın başlangıcından itibaren yönetim alanında yapılan çalışmalarda önemli hale gelmiştir. Yapılan araştırmalarda liderlik kavramının pek çok farklı tanımına rastlanmaktadır. Bu tanımlarda görülen ortak noktalar olarak, etkileme gücü, amaçlara ulaşma, insanların birbirleriyle etkileşimini sağlama ve kişisel bazı özellikler gösterilebilir. Tarihçi, sosyolog, psikolog gibi tüm sosyal bilimler üzerine çalışanlar liderliğin öznel durum, yapılacak iş ve izleyenlere bağlı olarak ortaya çıktığı görüşünde birleşmektedir (Özden, 2013, s. 90). Bu görüşe göre, her durum, her iş ve herkes için bahsedilecek bir liderlik yerine, duruma, yapılacak işe ve izleyenlere göre değişen bir liderlik olduğu belirtilmektedir. Bir liderlik biçiminin seçilmesinde en uygun ölçüt etkililiktir. Hangi davranış ve hangi liderlik biçimi

en üst düzeyde örgütsel etkililiği yaratmakta ve örgütün amacını gerçekleştirmekte olduğu liderlik biçimi için en önemli ölçüttür (Aydın, 2014, s. 269).

Liderlik alanında yapılan araştırmalar sonucunda varılan genellemeler, liderlik kavramı için açıklayıcı niteliktedir (Myers, 1959 akt. Aydın, 2014, s. 262):

- Liderlik bir statü ya da konum değil, etkileşimin bir ürünüdür.
- Liderliğin yapısı önceden belirlenemez, liderlik önceden yapılandırılmaz. Bireyler tarafından oluşturulan grupların her birinin benzersiz oluşu, etkileşim örüntülerinin benzer olmaması, farklı amaç ve araçlar, gruplar üzerindeki iç ve dış baskılar farklı liderler yaratacaktır.
- Bir durumda lider olan bir kişinin, bir başka durumda da lider olması gerekmemektedir.
- Liderlik, bir statü konumundan değil, bireyin örgüt içindeki davranış biçiminden doğmaktadır.
- Bir bireyin grup içindeki liderliği, grubun ona ilişkin algısına bağlıdır.
- Liderin eylemini onun kendi rolünü algılayış biçimi belirlemektedir.
- Grupların çoğunluğunda liderlik rolü oynayan birden fazla kişi bulunmaktadır.
- Liderlik, grup etkinliklerine ve gruptaki üyelere karşı olumlu duygular geliştirmekte, bu duyguları güçlendirmektedir.
- Liderlik demokratik ya da otokratik olabilir, ama asla “bırakınız yapsınlar”cı olamaz.
- Liderlik, kritik grup normlarını korur.
- Liderlik bir otoritedir ve grup üyeleri tarafından grubun belli bir liderlik rolünü oynayacak yeterlikte algılanan üyelerine tanınır.

Liderlik alanyazında dönem dönem farklı yaklaşımlarla açıklanmıştır. Üzerine ilk araştırmaların yapıldığı “Antik Yunan Dönemi” ya da “Klasik Dönem” de liderin kişilik özellikleri, liderin eğitim yapısı, lider ile izleyiciler arasındaki iletişim dinamikleri, toplumsal açıdan liderin önemi gibi konular öne çıkmaktadır (Eren, 2003, s. 433). Bazı kişilerin tamamen liderlik vasıflarıyla doğduğunu savunan Büyük Adamlar Teorisi ve liderliğin aslında tamamen doğuştan gelmediği, deneyim ve öğrenme vasıtasıyla da kazanılabileceği gerçeğini savunan Özellikler Yaklaşımı bu dönemde ortaya atılan yaklaşımlardır. Daha sonraki dönemlerde Toplumsal Liderlik yaklaşımı ortaya çıkmış, 20. Yüzyılın ilk yarısına kadar olan dönemde liderlik psikolojik ve davranışsal açılardan ele alınmış (Bozlağan, 2005, akt. Şişik, 2015, s. 6) ve Davranışsal Liderlik Teorisi ortaya çıkmıştır. Daha sonraları ise hiçbir özelliğin tüm etkili liderler için ortak olmadığı ve hiçbir davranışın tüm durumlarda etkili olmadığı gerçeğinden yola çıkılarak Durumsallık Teorisi ortaya atılmıştır. Teoriye göre farklı durumlar değişik liderlik tarzlarının uygulanmasını gerektirmektedir. Bu tarihsel sürece bakıldığında, her dönemde, her durum ve koşula göre farklı türde lider ve liderlik vasıflarının ortaya çıktığı görülmektedir (Buluç, 1998).

Çağımızda değişimde başarılı olmak için; artık eski otoriter, yani emir komuta zinciri altında yürütülen insan yönetim anlayışı yerine, ekip halinde stratejik düşünme ve planlama, değişimin süreç olduğu, değişimi tetikleyen temel değerlerin bilgi olduğu ve bireylerin düşüncelerine önem vererek katma değer sağlanmasının önemi ortaya çıkmıştır (Ünal, 2012, s. 6). Dolayısıyla günümüzdeki bu değişimlere paralel olarak liderlik zamanla farklılaşmış ve geleneksel liderlik yaklaşımlarından öteye giderek yeni bir boyuta geçmiştir. Sürekli değişim ve yenilikçiliğin örgütleri zorladığı düşünüldüğünde, küresel bir dünyada yaşayabilmek ve rekabet edebilmek için günümüz iş dünyasında hiç olmadığı kadar etkili liderlere ihtiyaç duyulduğu açıktır (Eren, 2005, s. 28). Bu açıdan bakıldığında, günümüz liderlik anlayışı da bilgiyi araştırma ve kaldırma olarak kullanma, kendine güvenme, rehberlikten ziyade serbestlik tanıma, sonuçların yanında süreçlere de odaklanma, saygıyı istemekten ziyade kazanmaya çalışma, lider olduğu kadar üye de

olabilme, üyeleri kritik bir kaynak olarak kabul etme, yerelden ziyade global düşünebilme şeklinde değişmiştir (Besler, 2004, s. 19). Dolayısıyla, günümüz liderlerinin değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelerini, hatta değişimi kendilerinin oluşturabilmelerini sağlayacak değişik bir yönetim tarzına sahip olmaları gerekmektedir.

Eğitim örgütleri ve liderlik ilişkisi konusunda öncelikle eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran özellikler üzerinde durulmalıdır. Eğitim örgütleri, amaç, etkileyen-etkilenen değişken, yapı, işleyiş, iklim, kültür öğeleri ve örgütsel etkililik açısından diğer örgütlere kıyasla birtakım önemli farklılıklar görülmektedir. Bu farklılıklar okul yöneticisinin görev, yetki, sorumluluk ve liderlik davranışlarını da etkilemektedir (Cemaloğlu, 2013, s. 135).

Eğitimde liderlik, genel olarak okul yöneticilerinin sorumluluğu olarak görülmekte ve okulun ilerlemesi, değişmesi ve gelişmesinde önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Okulların etkililiğinde okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının son derece belirleyici olduğu ve etkili okul oluşturma, yönetme ve sürdürmede, okul yöneticisinin bir lider olarak önemli bir yeri olduğu birçok araştırmaya konu olmuştur. Kurt (2009, s. 89), okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin okulda nitelikli eğitimin sağlanmasında iki açıdan önemli olduğunu ifade etmektedir: Birincisi okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışları doğrudan öğrencileri, öğretmenleri ve tüm okul personeli etkilemektedir. İkincisi, okul yöneticilerinin yaptıklarıyla okulda oluşturdukları örgütsel şartlar yine okuldaki tüm insan kaynaklarını etkilemektedir. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin okul ortamını ve okulun tüm üyelerinin olumlu yönde etkileyebilmesi ve okulu etkin kılması için etkili liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Bu liderlik davranışlarının günümüzde yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek ve okullarda yenilikçiyi yakalayabilmek için çağdaş liderlik anlayışlarına paralel olması önemli ve gereklidir.

2.1.2 Strateji Kavramı

Politik ve askeri bağlamda çok eski bir geçmişe sahip olan strateji kavramının belli başlı ilkeleri Sun Tzu, Homer, Euripides ve diğer eski stratejist ve yazarlar tarafından araştırılmıştır (Kılınçkaya, 2013, s. 10). Strateji kelimesinin sözlük anlamı, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirme yeteneği üzerinde uzun dönemde etki yaratması öngörülen bir karar ya da birbirini izleyen kararlar bütünüdür (Özer, 2015, s. 338). Strateji kelimesinin etimolojik kökeni eski Yunanca'ya dayanmaktadır. *Strategy* kelimesi, “bir ordu ya da geniş bir insan topluluğu” anlamına gelen “*stratos*” ve yön vermek anlamına gelen “*egy*” kelimelerinden oluşmaktadır (Adair, 2013, s. 15). Bazı kaynaklar ise, stratejinin Latince “yol, çizgi veya nehir yatağı” anlamındaki “*stratum*” kelimesinden türediğini belirtmektedir (Özer, 2015, s. 338). Strateji, öz bir ifadeyle hedeflere götüren yolun yönü olarak tanımlanır (Ertuna, 2008 s. 14).

Yüzyıllardır askeri alanda, oyun ve spor karşılaşmalarında kullanılan bir kavram olmasına rağmen strateji kavramı işletmecilik alanında 1970’li yıllardan sonra yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Akgemci & Güleş, 2009, s. 5). Zira, 1970’li yıllarda, işletmeler rekabetin artan baskısı sonucu yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemek durumunda kalmışlar ve strateji kavramı işletme yönetiminde yer edinmeye başlamıştır. Yönetim alanında strateji kavramı, örgütün çevresi ile olan ilişkilerini inceleyerek örgütün var olan durumunun, vizyonunun ve hedeflerinin belirlenmesi, bunları gerçekleştirmek amacıyla hangi alanda ne çalışmalar yapılması gerektiği ve örgütün sahip olduğu kaynaklarının en verimli şekilde kullanılması olarak tanımlanır (Akyüz, 2018). Yönetim ve organizasyon alanında strateji; organizasyonun çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Ünal, 2012, s.19). Stratejinin amacı, belirsizlik ortamında organizasyonun istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır, çünkü strateji bir

organizasyonun amaçları doğrultusunda fırsatçı olmasına imkan tanımaktadır (Dinçer, 2007, s. 7).

Alanyazında, strateji kavramı için farklı tanımlar bulunmaktadır (Pamuk ve diğerleri, 1997, s. 19):

- Katı rekabet ortamında hedeflerine ulaşmaya çalışan bir işletmenin izleyeceği hareket biçimi.
- İşletmenin çeşitli işlevleri arasında ortaya çıkan karışıklıkları çözmek, genel hedefleri belirlemek ve ortamı düzenlemek için verilen kararlar dizisi.
- Bir işletmenin uzun vadeli amaçlarının tespit edilmesi ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli kaynakların sağlanarak onların kullanımında kabul gören yollar.

Güçlü (2003), stratejinin, stratejik hareketlere rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanıldığını ifade etmektedir. Ne tür bir organizasyon olursa olsun, strateji amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir organizasyonun amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptaması ve amaç saptamak için gerekli hesapları yapması güçtür. Böyle bir güçlük yaşayan bir organizasyon, yenilik girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır (Ünal, 2012, s. 15). Özer (2015, s. 337)'in ifade ettiği gibi, “stratejisi olmayan bir örgüt önünü göremeyen ve yönü olmayan bir örgüttür”. Ayrıca, stratejiden yoksun organizasyonların yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerine ve aşırı tutkularını uygulama eğilimleri içindedirler (Ünal, 2012, s. 16). Bu durum da uzun vadede örgütleri olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla, örgüt yöneticilerinin rekabet koşullarına ve hızlı değişime ayak uydurabilmek ve örgütlerinin devamını sağlayabilmek adına var olan ya da olması muhtemel olan problemlerine karşın gerçekçi stratejilere sahip olmaları gerekmektedir.

2.1.3 Stratejik Yönetim

Stratejik Yönetim, 1920’lerde Harvard Üniversitesi’nde tepe yönetiminin gözünden örnek olayların incelendiği bir eğitim dersi olarak “işletme politikaları” adı altında ortaya çıkmıştır. Yazılı stratejik yönetim düşüncesi ise bilimsel bir içerikle ilk kez Chandler’in 1962 yılında yayınladığı “Strategy and Structure” başlıklı eserinde incelenmiştir (Özdemirci, 2011, s. 58). Stratejik yönetimin ilk olarak özel sektörde uygulanması 1930’larda General Motors’un başkanı Alfred Sloan tarafından gerçekleştirilmiştir. Yönetimin en tepesinde belirlenen ve en üst yöneticiler tarafından uygulanan bu politikaya o dönem Sloan Politikası adı verilmişti (Özer, 2015, s. 345). 1990’lı yıllarda örgütlerin, yaşanan hızlı değişimler ve rekabet koşulları sonucu etkinlik ve verimliliklerini yükseltebilmek için yönetim anlayışlarını değiştirmek durumunda kalması sonucu bu dönem stratejik yönetimin öneminin arttığı dönem olmuştur. Günümüzde stratejik yönetim, her tür organizasyon tarafından anlaşılmalı ve uygulanmaya çalışılan bir kavram olarak karşımızdadır (Ünal, 2012, s. 18).

Stratejik yönetim, örgütü değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde uymasını sağlayarak, örgütün devamlılığına ve stratejik hedeflere ulaşmasını amaçlayan bir yönetim şeklidir (Dinçer, 2007, s. 35). Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir. Ar-Ge fonksiyonu, işletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirici yönde, ürün ve yöntemler bazında faaliyetlere yönlendirmiştir (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetimin temel felsefesi herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmelerini sağlayacak plan ve projelerin geliştirilmesi ve gidecek yönlerinin saptanması görüşlerine dayanmaktadır (Pamuk ve diğerleri, 1997, s. 15). Peter Drucker (1999)’a göre, stratejik yönetimin temel görevi bir işin amacını baştan sona belirlemek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar yönünde, verilen kararların gelecekteki sonuçları verebilmesini sağlamaktır.

Stratejik yönetim, işletmenin çevresi devamlı değiştiğine göre bir defaya mahsus planlar yapılarak ve değişmez kalıplar haline getirilerek geleceğin bir planının yapılması olarak ifade edilemez. Nitekim, stratejik yönetim, sürekli değişen şartlar ve ortaya çıkan yeni problemler karşısında her defasında gerekli uygun adımları atabilmeyi sağlayan dinamik bir yönetim anlayışıdır (Güçlü, 2003).

Stratejik yönetim, genel yönetimin tüm özelliklerine sahip olmakla beraber ayırt edici ve kendine has bir takım özelliklere de sahiptir. Dinçer (2007, s. 38), fonksiyonel yönetim ve stratejik yönetim arasındaki karşılaştırmasını Tablo 1’de görüldüğü gibi detaylandırmıştır.

Tablo 1

Fonksiyonel Yönetim ve Stratejik Yönetim

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
<i>Odak Noktası</i>	Günlük problemlerin giderilmesi ve kişi, grup ve örgütün yıllık ve aylık hedeflerinin gerçekleştirilmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin giderilmesi, örgütün yeni hedef ve stratejileri
<i>Amaçları</i>	Eski deneyimlere dayalı karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
<i>Sınırlamaları</i>	Var olan kaynak ve yetenekleri, çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve yetenekleri, çevre
<i>Sonuçları</i>	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve devamlılık
<i>Bilgi Kaynağı</i>	Örgütün birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, örgüt ve gelecekteki çevresel fırsatlar
<i>Veri Yapısı</i>	Çok az sayıda ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı veriler
<i>Örgüt Yapısı</i>	Bürokratik ve durgun	Yenilikçi ve esnek
<i>Liderlik</i>	Geleneksel ve görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenen
<i>Problemin Niteliği</i>	Acil, kısa vadeli, somut ve aşağı yukarı benzer nitelikte	Uzun vadeli, tehir edilebilir, soyut ve birbirinden farklı
<i>Problem Çözme</i>	Tepki niteliğinde ve eski deneyimlere tecrübeler dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
<i>Zaman Ufku ve Risk</i>	Kısa vadeli ve düşük riskli	Uzun vadeli, yüksek riskli, hayati

Kaynak: Dinçer, Ö. (2007, s. 38). Stratejik yönetim ve işletme politikası. (8. Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.

Tablo 1’de görüldüğü gibi stratejik yönetim; odak noktasının uzun dönemli olması, geleceğe odaklanması, çevre faktörünü göz önünde bulundurması ve çevreye uygun faaliyetler geliştirmesi, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi gibi yönleriyle fonksiyonel yönetimden farklılaşmaktadır (Turan, 2014, s. 61).

Stratejik yönetimin amacı, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Stratejik yönetimde önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Güçlü, 2003). Stratejik yönetimi gerçekleştirebilmek için stratejik düşünebilen, var olan şartları iyi analiz edebilen ve geleceği öngörebilen yetkin lider yöneticilere ihtiyaç vardır.

2.1.4 Stratejik Liderlik

Günümüzde değişen sosyal yapı, teknolojik alandaki gelişmeler, nüfus yapısının değişimi, küreselleşen dünyada ülkelerin dış politikaları, artan global bir rekabet anlayışı gibi birçok etmen örgütlerin yönetim anlayışlarını derinden etkilemekte ve klasik yönetim anlayışının ötesinde bazı yönetsel yetkinlikler ve çağdaş liderlik yaklaşımları ihtiyacını doğurmaktadır. Tüm dünyada küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi gibi nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici rekabet karşısında örgütler daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır (Özer, 2015, s. 337).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için, sadece bu değişim sürecine uyum sağlayabilmeleri tek başına yeterli olmamakta, örgüt içinde kalite ve hız gibi rekabet unsurlarının aynı zamanlarda birlikte uygulanması gerekmektedir (Akgemci & Güleş, 2009, s. 1). Bu küresel rekabet ortamında örgütler, stratejik yönetim, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim yöntemlerini ve etkileşimli liderlik, vizyoner

liderlik, dönüşümcü liderlik, kuantum liderliği, bilgi çağı liderliği ve stratejik liderlik gibi yeni liderlik yaklaşımlarını daha çok benimsemeye ve uygulamaya başlamıştır.

Stratejik liderlik kavramı, stratejik yönetim yaklaşımıyla birlikte alanyazına girmiş ve 1980'li yıllarda özel sektörde çalışan üst düzey yöneticilerinin (CEO) kişilik ve liderlik özelliklerinin incelenmesiyle ortaya çıkmıştır. Günümüz yönetim dünyasında ise stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmasıyla kapsamı giderek genişlemiş ve her alanda karşılaşılan bir kavram olmuştur. Türkiye'de son dönemde kamu mali yönetiminin iyileştirilmesine yönelik başlatılan çalışmalar ve 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlamanın temelleri atılmıştır (Uğurluoğlu, 2009, s. 2). Bu gelişme sonucu önem kazanan stratejik yönetim sürecinin önemli unsurlarından birisi stratejik liderliktir.

Stratejik liderlik, bazı araştırmacılara göre ayrı bir liderlik türü iken, bazılarına göre birçok farklı liderlik türünün doğru zaman ve durumda birlikte uygulanmasıyla ortaya çıkan bir liderlik tarzıdır.

Ireland ve Hitt (2005), bazı işletmelerin diğerlerine göre daha başarılı olmasının en temel nedeninin işletmelerdeki stratejik liderlik uygulamaları olduğunu öne sürmektedir. Bu düşünce, işletme içindeki üst düzey yöneticilere farklı ve yeni bir açılım sunmaktadır (Okumuş, Koyuncu & Günlü, 2014, s. 254). Üst düzey yöneticilerin, günümüz iş yaşamındaki değişim ve yenilikleri göz önüne alarak bilinen klasik liderlik uygulamalarından çok stratejik liderlik uygulamalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir. Akgemci (2008, s. 536)'ye göre stratejik liderlik yönetim kurulu hissedarlar, üst yönetim ve diğer paydaşları da kapsayan bir yönetim ve yönetişim sürecidir.

Stratejik liderlik teorisi, Hambrick ve Mason (1984) tarafından ortaya atılan Üst Kademe Teorisi'nden (Upper Echelon Theory) çıkmış ve gelişmiştir. Üst Kademe Teorisi'nde üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri, kullandıkları bilgi türü ve miktarını ve dolayısıyla verdikleri stratejik kararları ve örgüt performansını

etkilediği vurgulanmaktadır. Bu teoriden yola çıkarak gelişen stratejik liderlik teorisinde, üst düzey yöneticiler özellikle CEO (Chief Executive Officer)'lar örgütlerini yansıtmaktadır. 20 yüzyılda, CEO'lar, örgütleri için vizyon seçme ve bu vizyona ulaşmak için uygun koşullar oluşturma sorumluluğunu üstlenen kahramanlar olarak görülmekteydi. Ancak, 21. yüzyılın getirdiği küresel değişimlerle birlikte örgütlerin stratejik liderleri olan CEO'ların uygulamaları farklılaşmıştır. Tablo 2'de 20. ve 21. yüzyılın stratejik liderlik uygulamalarındaki farklar belirtilmiştir.

Tablo 2

Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. Yüzyıl Uygulamaları	21. Yüzyıl Uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmek için araştırır	Bilgiyi elde etmek ve güçlendirmek için araştırır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünlüğün önemini açıkça belirtir	Bütünlüğün önemini eylemler yoluyla gösterir
Saygıyı talep eder	Saygı kazanmak ister
Farklılığa karşı hoşgörülüdür	Farklılık bulmak için araştırır
Çevresel değişime tepki verir	Çevresel değişimi sezmek için hareket eder
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük bir grubun üyesi olarak çalışır
Çalışanları bir kaynak olarak görür	Örgütsel üyeleri kritik bir kaynak olarak görür
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışır	Temelde global bir kafa yapısı ile çalışır
Çalışanların gelişimine yatırım yapar	Üyelerin sürekli gelişimine önemli ölçüde yatırım yapar

Kaynak: Ireland, R.D. & Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st century: The role of strategic Leadership. Academy of Management Executive, 19(4), 63-74.

Stratejik liderlik örgütün tüm sorumluluğunu taşıyan çalışanlara odaklanmakta, ancak sadece örgütün unvan sahibi liderlerini değil, üst yönetim ekiplerini, yönetim kurulu üyelerini ve bölüm genel yöneticilerini de kapsamaktadır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009). Besler (2004, s. 20)'in de belirttiği gibi, bir örgüt içinde stratejik liderlik öncelikle örgütün üst düzey

yöneticileri veya gruplarıyla ilgilidir. Bu kapsamda bir işletmenin üst düzey yöneticileri, CEO'lar, işletme yöneticileri, üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulları stratejik liderler olarak tanımlanabilir. Üst yönetim ekibinde bulunan her yönetici, sahip oldukları farklı bilgi ve beceriyle ortak bir aklı oluşturmakta; CEO'lar ise bu farklı bilgi ve becerilerinden örgütü başarıyla yönetmek amacıyla yararlanmaktadır. Dolayısıyla, her ne kadar stratejik liderlik tüm üst düzey yönetimde bulunanları kapsamakta olsa da etkili stratejik liderlikle ilgili temel sorumluluk tepede, özellikle CEO'larda bulunmaktadır.

Alanyazında, stratejik liderlik ile ilgili farklı tanımlar görülmektedir. Bunun sebebi, bazı araştırmacıların stratejik liderliği ayrı bir liderlik türü olarak görürken bir takım araştırmacılara göre stratejik liderlik farklı liderlik türlerinin doğru zaman ve koşullarda kullanılmasıyla ortaya çıkan bir liderlik türü olarak görülmesidir. Baron ve Henderson (1995), stratejik liderliği diğer liderlik türlerinden ayrı olarak kabul etmektedir. Davies & Davies (2004) ise stratejik liderliğin dönüştürücü ya da öğretimsel liderlik gibi bir liderlik şekli olmadığını; sadece tüm liderlik türleri için gerekli olan bir özellik olduğunu ifade etmektedir.

Thompson ve Strickland (2001, s. 348) ise stratejik liderlerin vizyoner, girişimci, stratejist, yönetim kurulu başkanı, strateji uygulayıcısı, kültür mimarı, kaynak elde edici ve dağıtıcı, yeteneklerin kurucusu, süreç bütünleyici, koç, kriz çözücü, iş ustası, konuşmacı, görüşmeci, motive edici, hakem, anlaşmacı, politika belirleyici, politikayı zorla kabul ettirici ve akıl hocası gibi birçok değişik liderlik rollerine sahip kişiler olduğunu ifade etmektedir. Yazarlara göre stratejik liderler değişen şartlara ve durumlara göre bu rollerden en azından birini ya da birkaçını gerçekleştirecek yeteneğe sahip olmalıdırlar.

Hambrick (2007)'e göre, dönüştürücü liderlik yaklaşımı aslında stratejik liderlik yaklaşımının bir yan ürünüdür. Örgütün yaşaması ve gelişmesi için her türlü stratejik faaliyeti yürüten lider stratejik lider olarak tanımlanmakta ve stratejik lider üst düzey bir yönetici olmak zorundadır (Akt. Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017).

Pisapia (2009, s. 19)’a göre stratejik liderler, değişimin hızla yaşandığı ve karmaşanın fazla olduğu ortamlarda, amaçlar, davranışlar ve taktikler ile ilgili konularda karar alma yetisi yüksek olan bilge kişilerdir.

Stratejik liderlik; geleceği öngörerek şekillendirmek, 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 (Ünal, 2012, s. 63). Etkili bir stratejik lider, bunları yaparken aynı zamanda çalıştığı diğer kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı bir biçimde etkileyebilme özelliğine sahiptir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 412).

Akyüz (2018), stratejik liderliği şu şekilde tanımlamaktadır:

“Stratejik liderlik, örgütün amaçlarını ve yeteneklerini içeren bir bütün olarak ele alan ve örgütün bilinen bilinmeyen gerçeklik ve olasılıklarla mücadele etmesinde, devamlılık ve bütünlüğü sağlamak için temel değer ve kimliğini yeniden doğrulayarak, geçmiş, bugün ve gelecek arasında bağ kuran liderliktir.”

2.1.5 Stratejik Liderlik Özellikleri

Alanyazında stratejik liderlerin temel özelliklerine ilişkin olarak olarak üç temel özellik göze çarpmaktadır. Bu özelliklerden ilki örgüt için üstün bir amaç belirlemektir. İkincisi, izleyenleri için takip edilecek bir model sunmasıdır. Üçüncüsü ise stratejik lider olarak yüksek ama erişilebilir performans standartları belirlemesi ve çalışanların bu standartları karşılayabilecek becerilerine inanmasıdır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009).

Etkili bir stratejik liderde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir (Ülgen & Mirze, 2013, s. 413):

- Geleceği görebilmek
- Vizyon yaratabilmek

- Esnek olabilmek
- Belirsizliklerle baş edebilmek
- Çalışanları 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.

Stratejik lider, liderliğin daha spesifik ve karmaşık bir tipidir. Bu nedenle, liderlik için gerekli tüm özellikler stratejik lider için de geçerlidir. Ancak, stratejik liderin en belirgin sorumluluğu, tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır (Ülgen & Mirze, 2013, s. 413).

Davies & Davies (2005, s. 64), stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri örgütsel ve bireysel olarak iki başlık altında sıralamaktadır. Örgütsel yetenekler, stratejik olarak yön verebilmek, stratejiyi faaliyete çevirebilmek, insanları ve organizasyonları düzene sokabilmek, etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyebilmek ve stratejik becerileri geliştirebilmektir. Bireysel özellikleri ise, şu anla ilgili doyumsuzluk ve memnuniyetsizlik hali, taşıyabilme kapasitesi, uyum sağlama kapasitesi ve bilgeliktir.

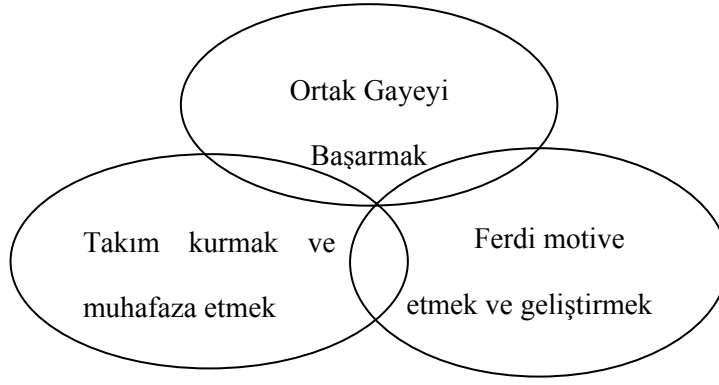
Swayne ve diğerleri (2006, s. 158) stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri şu şekildeki gibi özetlemektedir:

- 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. Ürünleri, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır. Bazen insanlar hata yapabilirler, fakat başarıya ulaşma için çabalamak gerekmektedir.
- Örgütün her yerinde liderler yetiştirir. 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.

Ireland ve Hitt'e (2005) göre ise stratejik bir lider, örgütün amaç ve vizyonunu belirlemeli, örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmalı ve bunları sürdürmeli, insan kaynağını geliştirerek ve etik uygulamaları vurgulayarak etkili bir örgüt kültürü sürdürmeli ve dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmalıdır.

Adair (2013, s.89), stratejik liderlik uygulamalarını Şekil 1'de görüldüğü gibi üç halka modeli ile açıklamaktadır. Modelde stratejik bir liderden amaca ulaşmak, takım kurmak ve insan kaynaklarını geliştirmek olmak üzere temelde üç rol sergilemesi beklenmektedir.



Şekil 1. Stratejik liderlik uygulamaları: 3 halka modeli. Adair, J. (2013, s. 93). Etkili stratejik liderlik. (S. F. Güneş, Çev.) İstanbul: Babıali.

Adair bu üç rolü temel alarak, stratejik liderlik uygulamalarını yedi boyutta ele almıştır:

- 1) Örgütün tamamı için bir yön belirleme: Gaye/Vizyon
- 2) Başarılı bir strateji ve politika izleme: Stratejik düşünme ve planlama
- 3) İcraatın gerçekleşmesini temin etmek: Operasyonel / İdari
- 4) Örgütlenme ve yeniden örgütlenme: Örgütün duruma bağlı ihtiyaçlara uygunluğu
- 5) Örgütün ruhunu ortaya çıkarma: Enerji, moral, itimat (Grup ruhu)
- 6) Örgütü diğer örgütlere ve toplumun tamamına bağlama: Müttefikler ve ortaklar, hissedarlar, siyasi irtibat.
- 7) Bugünün liderlerini seçme ve yarının liderlerini yetiştirme: Numune seçme yoluyla öğrenmeyi öğretmek, öğrenmeyi idare etmek.

Stratejik liderliğin ana konusunu oluşturan değişen rekabet koşullarına uyumlu örgütü ayakta tutacak ve devamlılığını sağlayacak stratejilere ağırlık veren liderler örgütsel faaliyetleri gerçekleştirirken farklı tutum ve davranışlar sergilerler. Bu durum aşağıda açıklanan stratejik liderlik biçimlerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Richardson, 1997, akt. Şişik, 2015, s. 39). Bu biçimlere örnek olarak geleneksel yönetici olarak stratejik lider, tasarım planlayıcısı olarak stratejik lider, yönetici rolündeki stratejik lider, siyasal olasılık karşılayıcısı olarak stratejik lider, rekabet pozisyonunu belirleyen stratejik lider,

vizyoner dönüştürücü olarak stratejik lider ve kendini düzenleyen ve kolaylaştırıcı stratejik lider gösterilebilir.

Stratejik liderliğin bu farklı biçimlerine bakıldığında, stratejik liderlerin klasik liderlerden daha farklı niteliklere ve yeterliliklere sahip oldukları görülmektedir. Diğer lider türlerinin aksine, stratejik liderliği tek bir unsur ya da özelliğe göre tanımlamak oldukça zordur. Stratejik lider, sadece bir liderlik rolü sergilemez, birden fazla liderin rolünü sergilemek durumundadır. Stratejik liderler, tüm liderlerin sahip olduğu yaratma, yönetme ve ekip kurma özelliklerine sahiptir. Ancak, diğer liderlerden ayırıcı bir özellik olarak koşullara uyum sağlayabilen bir yapıya da sahiptir. Ayrıca, diğer liderlik tiplerinin aksine, stratejik liderlikte liderlik tek bir kişiye ait değil; alanında uzman, değişik bilgi ve yeteneklere sahip kişilerden oluşan ekibe ait bir olgudur. Stratejik lider hem grubun lideridir hem de grubun üyesidir. Ayrıca, diğer liderlerde öne çıkan hiyerarşi bağıllığı yerine stratejik liderlikte ilişkiler yoluyla iş gördürme söz konusudur (Besler, 2004, s. 18-21).

2.1.6 Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Pisapia, günümüz post modern dünyasında liderlerin başarısızlığa uğramasının sebeplerini irdeleyerek Stratejik Liderlik Modelini ortaya sürmüştür. Bu araştırmanın kuramsal dayanağı olan bu modelde Pisapia, liderlerin belirsiz ve karışık günümüz piyasalarında yararlı olması mümkün olmayan bir doğrusal (linear) kafa yapısını sahip olduğunu, değişim hakkındaki fikirlerinin de doğrusal olduğunu ve varolan sorunları bu kafa yapısıyla çözmeye çalıştıklarını belirtmektedir. Bu doğrusal düşünme biçimine sahip liderler, içinde bulundukları çevreyi etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlayamamakta ve bu nedenle de örgütlerini başarıya taşıyacak önemli yaklaşım ve metotları yakalamakta sorun yaşamaktadırlar. Ayrıca, liderler diğer örgüt ve bireylerin faaliyet ve bakış açılarının örgütlerinin başarıları üzerinde etken olduğunu görmemektedirler. Örgütlerini değişime yönlendirmek için gerekli olan fikirleri, örgüt

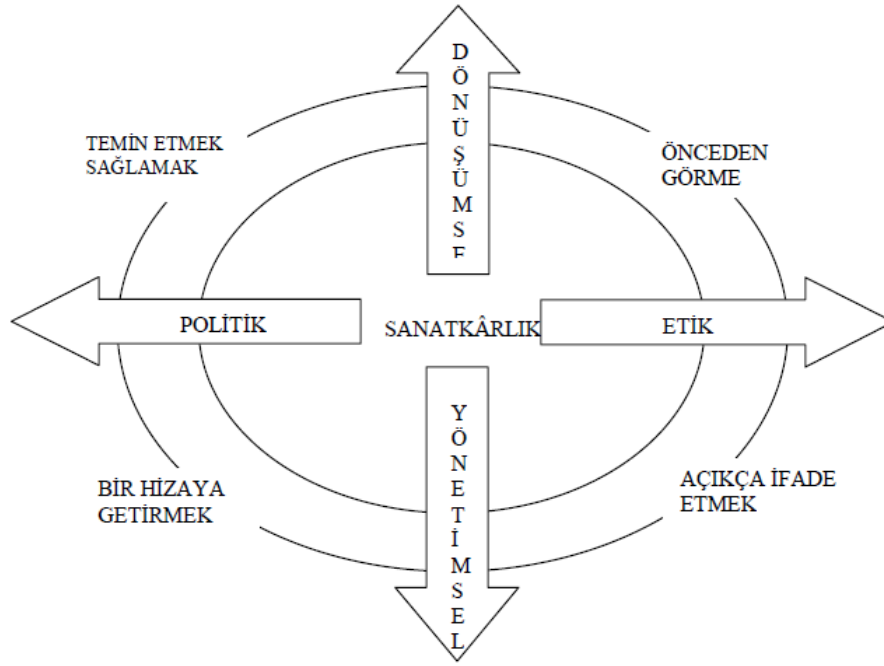
alışanlarının bakış açısı ve istekleri ile ilişkilendirmekte yetersiz kalmakta ve örgüt çalışanlarını esinlendirebilmek için yetersiz liderlik davranışları sergilemektedir. Sadece bu liderlik davranışlarını sergileyerek de ancak içinde bulundukları şartlara uyum sağladıklarında başarılı olabilmektedirler (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Pisapia, ortaya koyduğu stratejik liderlik modelinde, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyaçları olduğunu savunmakta ve günümüz şartlarının, liderlerin içinde bulundukları stratejik şartları kavrayabilmelerini ve örgütlerini bu şartlara adapte edebilmelerini sağlamak için de kendine güvenen, yetenekli ve esnek liderler olmalarını gerektirdiğini belirtmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005).

Pisapia (2006, s. 15), stratejik liderlerin, stratejik liderliğin alt boyutu olarak tanımladığı dönüşümsel uygulamaları (Transforming), yönetimsel uygulamaları (Managing), politik uygulamaları (Bonding), iletişim becerilerini (Bartering) ve etik uygulamaları (Bridging) diğer liderlere göre daha fazla kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Pisapia, stratejik liderliği, dönüşümcü (değişim ihtiyaı), yönetsel (istikrar ihtiyaı), paylaşımcı (ortak hedef ihtiyaı), iletişimsel (rgt içi ve dışı iletişim ihtiyaı) ve yapılan işin etik doğası arasındaki dengeleri ön plana çıkaran çok faktörlü bir yaklaşım ortaya atmıştır. Pisapia'ya göre başarılı liderlerin bu liderlik özelliklerinin, başarılı liderler tarafından başarısız liderlere göre daha fazla sergilemesi beklenmektedir.

Pisapia, şekil 2'de görülen stratejik liderin pusulasında dört yn olduğunu öne sürmektedir. Bu yönlerden belirleyici olanlar kuzeyde dönüşümsel eylemler, güneyde ise yönetimsel eylemlerdir. Pisapia'nın modelindeki stratejik liderlik çarkında dengeleyici olarak doğuda etik eylemler, batıda ise politik eylemlere yer vermiştir. Liderler, günümüzün çok yönlü iş dünyasında daha başarılı olabilmek için bu dört eylemler dizisini doğru zamanda, ortamda ve durumda ustalık ve sanatkrlıkla kullanmalıdırlar. Pisapia (2006, s. 14), sanatkrlığın etkili stratejik liderleri geleneksel liderlerden ayıran en önemli olduğu nokta olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik liderin, örgütün politik gerçeklerini

anlayıp yorumlayan ve karmaşıklığın olduğu ortamda hem dönüşümsel hem yönetsel eylemlerini manevra yapmak için kullanan bir ahlak timsali olması gerekmektedir (Altınkurt, 2007, s. 47). Pisapia, stratejik liderlik modelini Şekil 2’deki çarkta görülen dört çeşit liderlik eylem dizisi ve bunların ustalıkla kullanılması çerçevesinde şekillendirmiştir. Daha sonraki çalışmalarında, bu dört eylem dizisine iletişim becerisini de eklemiştir. Bu beş çeşit liderlik eylemleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.



Şekil 2. Stratejik liderlik çarkı. Pisapia, J. (2007). Leading in complexity. Presented at the Annual Conference of the International Leadership Association. Vancouver.

2.1.6.1 Dönüşümsel Uygulamalar (Yapıyı kırıcı uygulamalar)

Dönüşümsel liderlik kavramı ilk 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiş sonrasında ise Bass (1985) kavramla ilgili birçok araştırma yapmış ve dönüşümsel liderlik kavramını daha da derinleştirmiştir. Bass, dönüşümcü liderleri ekiptekiler üzerinde yüksek düzeyde moral, motivasyon ve performans yaratan kişi olarak tanımlamıştır (Bass ve Avolia, 1994). Pisapia (2007) ise dönüşümcü lideri, liderlerin yaptığı yönetsel uygulamaların yapıcı ve kırıcı yönünü gerçekleştiren kişiler olarak

görmektedir. Dönüşümcü liderler gelişime, örgütsel vizyona ve örgütün çevresiyle olan uyumuna odaklanmaktadır. Sürekli şimdiki zamanla ilgili bir memnuniyetsizlikleri vardır ve hep daha iyi, daha farklı olanın peşindedirler.

Şimşek & Aytemiz (1997), dönüşümcü liderliği şu şekilde tanımlamaktadır: “Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirmek, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir. Liderin yarattığı bu yeni gerçekliğin içinde kitleler yeni anlamlar bulurlar, yaşamlarını ve davranışları anlam kazanır, geleceğe ilişkin açık ve kesin beklentileri oluşur.” Şimşek’e göre dönüşümcü liderin temel özellikleri, ortak vizyon oluşturma ve paylaşma, zihinsel uyarım ve yaratıcılık, karizmatik etkiye sahip olma, etkili iletişim ve yüksek motivasyon becerisi, değişimin temsilcileri olma, duygusal dayanıklılık, cesaret ve risk alma, güçlendirme (yetkilendirme – empowerment), esnek yönetim anlayışı, güvenilirlik ve özgüvendir.

Örgüte yön verebilmek için Pisapia’nın stratejik liderlik pusulasının kuzeyinde yer alan dönüşümsel bölümde, stratejik liderlerin davranış değişikliği yaratmak ve vizyonu yönetmek için kullanabileceği temel eylemler şu şekilde sıralanabilir (Aydın, 2012, s. 32): ortak bir vizyon oluşturma, politika oluşturma ve uygulama, takipçilerinin fikirlerini şekillendirme, takipçilerini liderliğe teşvik etme, takipçilerini örgütün uzun hedeflerine bağlı kalmaları konusunda motive etme ve takipçilerinin fırsatları görmelerini sağlama.

2.1.6.2 Yönetimsel Uygulamalar (Yapıyı sürdürücü davranışlar)

Pisapia (2009, s. 51)’a göre yönetsel liderlik, yönetme becerisi liderliğin örgütün mevcut yapısını koruması ve sürdürülmesi noktasına odaklanma (yapıyı koruyan ve sürdüren) yönüdür. Yönetsel liderler, günlük etkinlikleri ve kısa vadeli hedefleri yönetmeyi oldukça iyi yaparlar. Örgütün var olan işleyişinde daha iyisi için bir talep olduğunda veya daha etkin olmaları gerektiğinde değişiklik yaparlar. Pek çok yönetici tarafından uygulanan

yönetmel liderlik, özellikle devlet kurumlarındaki yöneticiler tarafından istikrar ve var olanın düzeni devam ettirmek amacıyla sergilenmektedir. Uğurluoğlu & Çelik (2009)'e göre, “yönetmel lider olmak deha ya da kahramanlık değil, sebat, kararlılık, çok çalışma, zekâ, analitik yetenek, hoşgörü ve iyi niyet gerektirir”. Yönetmel lider çalışmayı, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin bir bileşimini gerektiren kolaylaştırıcı bir süreç olarak görmektedir. Yönetmel liderlerin örgütün devamlılığını sağlamak için örgütün günlük işleyişinin etkililiği ve yeterliliğini korumaya verdikleri önemi gösteren belli başlı eylemleri, işlerin nasıl yapılacağına kendisi karar verme, kuralları ve prosedürleri işletme, sonuçlardan çalışanları sorumlu tutma, örgüt içi hiyerarşinin takibini talep etme olarak sıralanabilir (Aydın, 2012, s. 33).

2.1.6.3 Etik Uygulamalar (Güven, etik ve değer oluşturan davranışlar)

Stratejik liderlik uygulamalarında etik liderlik şeffaflığı, hesap verebilme durumunu, objektifliği, dürüstlüğü ve örgüt çıkarlarını gözetebilmeyi kapsamaktadır (Akyüz, 2018). Etik, bir kişi ya da grubun davranışlarını yöneten ahlaki ilke ve değerlerin kodu olarak tanımlanır. Uğurluoğlu & Çelik (2009), ahlaki olarak kabul edilebilecek davranışlar olarak aynı kuralları takip etme, herkese aynı standartları uygulama, dürüst olma, bilgi sağlarken ve soruları cevaplarken samimi olma, verilen sözleri tutma, hata yapınca sorumluluklarını kabul etmeyi göstermektedir. Jose ve Thibodeaux'a göre (1999, akt. Şişik, 2015, s. 57) etik liderlik “örgütlerde etiği yerleştirmek için kullanılan bir yönetim metodu”dur. Her yönetmel kararda mevcut etik boyutları belirleyerek karar verme sürecini şekillendiren etik ilkeleri oluşturmak ve bu ilkeleri savunmak etik liderliğin amacıdır. Pisapia (2009, s. 53), etik liderlerin değişiklikleri inançlarla bağdaştıran kişiler olduğunu belirtmektedir. Etik liderler, neyin doğru neyin yanlış olduğunu sorgular ve sonra doğru olana bağlı olarak kendi doğrularını desteklerler. Freeman ve Stewart (2006, akt. Kılınçkaya, 2013, s. 58) yaptıkları bir çalışmada etik liderin sahip olması gereken özellikleri, örgütsel amaçları ve

değerleri açıkça belirtme ve bunları somutlaştırma, kişisel egodan ziyade örgütsel başarı üzerine odaklanma ve örgüt için en iyi kişileri bulma ve onları geliştirme olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca, etik liderin örgütsel değerleri yaratma, örgüt içinde eleştirinin kabul edilebilir olduğu bir ortam oluşturma, başkalarının değer yargılarını ve duygularını anlayabilme, kararlarını verirken etik bir çerçevede hareket etme, örgütte yaşanan değerlerin ve etik ilkelerin sınırlarını bilme ve davranışlarında etiksel bütünlük gösterme gibi özellikleri de vardır.

Pisapia'nın stratejik liderlik çarkının doğu yönündeki etik liderlik alanında bulunan stratejik liderler işleri doğru yapmak için birtakım davranışları sergilerler. Bu davranışlar, izleyicilerine karşı dürüst olma ve onları doğru olanı yapmaya teşvik etme, izleyicilerinin fikirlerine ve özel hayatlarına saygı duyma örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutma, karar alma sürecinde örgütün temel değerlerini ön planda tutma ve ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durmak olarak sıralanabilir (Aydın, 2012, s. 33).

2.1.6.4 Politik Uygulamalar (Etki alanını ve ilişki ağını genişletmeye yönelik davranışlar)

Politika kelime anlamı itibariyle farklı fikirler ve çatışmalarla baş edebilmek ve karşı tarafla anlaşabilmek için kullanılan bir müzakere sürecidir (Mullins, 1996 akt. Akyüz, 2018). Liderlerin politik yetenekleri ekip çalışması ve örgütsel performans için gerekli olan iletişim yeteneklerini ve bu amaç için alınabilecek en etkin uygulamaları içermektedir. Politik yetenek liderlere sürekli değişimlerin yaşandığı dış çevreye karşı örgütün uyumu noktasında esneklik ve etkin bir şekilde çalışma imkânı tanımaktadır (Adair, 2013, s.141). Liderin politik yeteneği, takipçilerinin talep ve gereksinimlerini etkili bir şekilde karşılamasını sağlar ve takipçinin lidere duyduğu güven ve destek ile iş memnuniyetini artırır. Liderin sahip olduğu politik yetenek, liderin etkili olabilmesi açısından da oldukça önemli bir özelliktir. Politik yetenek lidere güç vermekte ve kritik amaç ve hedefleri

başarmaları için insanları harekete geçirip bir araya toplamaktadır (Ahearn ve diğerleri, 2004). Pisapia (2009, s. 62)'ya göre, politik liderlerin odaklandığı amaçlar, güçlerini arttırmak ve korumak ve örgütün başarılarını kolaylaştırmak için kaynakları sağlamak ve etkili kullanmaktır. Bireyleri ve örgütsel amaçları desteklemek amacıyla, karşılıklı birbirine bağımlı ilişkiler geliştirmeyi temel alan bu yetenek liderliğin dengeleyici bölümüdür. Politik liderler, izleyicilerini rakip olarak görür ve onlarla ihtiyaçları hakkında görüşme ve ihtiyaçlarını giderme vasıtasıyla ilişkiler geliştirmeye önem verir. Faydacıdırlar ve mümkün olduğunca fazla kişiyi memnun edebilmek için mümkün olan her şeyi yapmaya çalışırlar. Pusulanın batı yönünde yer alan politik bölümde buluna stratejik liderleri izleyicileriyle ve dış çevresiyle olan ilişkilerini geliştirmek için kullandıkları eylemler şunlardır (Aydın, 2012, s. 34):

- İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergilerler.
- Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurarlar.
- Örgüt dışından kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirirler.
- Kendisini yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.
- İşlerin yerine getirilmesinde etkili olan kişilere ulaşmaya çalışır.
- Güç ayrılıklarında bir orta yol bulur.

2.1.6.5 İlişkisel (İletişimsel) Uygulamalar

Etkin iletişimin sağlanmasında lider konumundaki kişi büyük role sahiptir. Örgütlerde, örgütünün amaçları, iş talimatları, performans, sorumluluk ve yetkiler ile ilgili bilgiler yukarıdan aşağıya iletilirken problemler, şikâyetler, problem çözümüne ve ürün geliştirmeye yönelik bilgi, performans raporları, muhasebe ve finans ile ilgili her türlü bilgi de aşağıdan yukarıya doğru iletilir. Her yöne gerçekleşen bu bilgi akışında gerekli olan iletişim becerileri, görevi ve pozisyonu fark etmeksizin tüm çalışanlar için, özellikle de

yönetici ve lider rolündekiler için önemlidir. Zira yukarıdan aşağıya, yani üstten asta giden iletişim, biçimsel olarak yapılanmış tüm örgütlerde en yaygın hatta bazı durumlarda tek iletişim biçimi olarak görülür. Amaç, hem çalışanlara iş yaptırmak hem de çalışanların memnun olmalarını sağlamaktır. Astların amirlerinin iletişim kalitesini algılayış biçimleri, onların performansını, işe devam ve iş değiştirme durumlarını, dolayısıyla da verimliliklerini etkilemektedir (Pisapia, 2007).

İlişkiler kurmaya ve geliştirmeye odaklanan bir liderlik türü olan ilişkisel liderlikte önemli olan nokta örgüt içinden veya dışından güçlü ve kudretli kişilerle kurmaktır. Amaç, bir şeyler vererek ya da bir şeyler alarak daha güçlü ittifaklar ve ilişkiler kurmaktır. Bu ilişkilerde stratejik lider, karşılıklı bağımlılık ilkesiyle hareket ederek ve kazan-kazan politikası güderek, kendi kişisel çıkarlarından daha çok örgütü güçlendirmeyi amaçlamalıdır (Pisapia, 2009, s. 64). “Bartering” kelimesi pazarlık yapma, müzakere etme anlamına gelmektedir (Robbins & Judge, 2013, s. 466). Lider, örgütün amaç ve çıkarları için sürekli pazarlıklar yapmalı ve bu sayede örgütü kaynak bağımlılığından kurtarmalı veya bağımsızlığını azaltmalıdır. Örgütün bağımlılığı ne kadar fazla olursa etkililiği de o kadar düşük olur. Ayrıca, bağımlılıklar yüzünden örgüt, istediği hedeflere ulaşmada sıkıntıya düşer. İlişkisel liderlik ile oluşturulacak ittifaklar ve kurulan güçlü ilişkiler bunun önüne geçer (Mullins, 1996, akt. Çoban, 2016 s. 38).

Çağdaş yönetimlerin en belirgin özelliği, stratejik vizyonu bulunan liderlere sahip olmasıdır. Stratejik vizyona sahip liderler ancak kendi yönettiklerini de sürekli bir öğrenim süreci içerisinde geleceğe doğru hızla ve başarı ile taşıyabilirler. Hiç şüphesiz, görünen odur ki, geleceğin başarıları yalnızca bugünkü gerçeği düşünmek yerine, dünü, bugünü ve geleceği aynı potada mükemmel bir biçimde birleştirebilen, düzenleyebilen, işleyebilen, yönlendirebilen kişilerin olacaktır (Yavaşgel, 2012).

Etkili bir yeni stratejik liderlik anlayışı ve vizyonu, değişimin başarılması, global işbirliği, toplumsal ve örgütsel sorumluluk anlayışı ve hızlı değişime uyum yeteneğinin

birleştirilmesiyle mümkündür. Çağdaş yönetimlerde stratejik liderlik vizyonuna sahip olmak, aynı zamanda olgular, yaklaşımlar ve sorunlar arasında, anlamlı, akılcı, bilimsel ve yaratıcı ilişki ve değerlendirmeler yapabilmeyi ve hızlı uygulamaları gerekmektedir. Çağdaş eğilimlerde stratejik liderlik vizyonunda en usta lider ve yöneticilerin aynı zamanda birer “doğaçlama ustası” oldukları görülmektedir. Lider ve yöneticinin yaratma özgürlüğünü temsil eden doğaçlama, çağdaş yönetimin armonik ve ritmik temel akışına uyarak, kendi ahenk ve yönetim anlayışına göre, bir yandan da özgün bir yönetim anlayışı yaratmak demektir (Tichy-Virich 1984, s. 26 akt. Yavaşgel, 2012). Günümüzde bu yeni doğaçlama anlayışı geliştiği ölçüde kendi düzenin oluşturacak ve yüksek bir yaratıcı hamle olacaktır.

Çağdaş yönetimlerde stratejik liderlik vizyonuna sahip olmanın temel koşullarından birisi, gelecekle uyumlu olmaktır. Yönetimde kalıcı ve başarılı olmak için, “geleceğe bakmak, geleceği düşünmek geleceği görmekle” gerekmektedir. Değişime açık, yönetilebilir, toplumsal sevgi ve güven düzeyi yüksek, sürekli bir dinamizm ve uyum sağlayan, bilim ve akıl rehberliğinde, derin düşünebilen, cömert ruhlu, güçlü, cesaret sahibi ve girişimci bir vizyon stratejik liderliğin en temel ölçütleri olmayı çok değişik ortam ve koşullarda sürdürebilecektir (Yavaşgel, 2012).

2.1.8 Eğitimde Stratejik Liderlik

21. yüzyılın bilgi çağı olduğu gerçeğinden yola çıkarak, eğitimden ve dolayısıyla okullardan, öğrenmeyi öğrenen, sorgulamayı ve tartışmayı bilen, bilgiyi kullanan ve üreten, yaratıcı, üretici ve girişimci bireyler yetiştirmesi beklenmektedir. Eğitim hizmetinin dönüşümünde en önemli unsur olan okulların (Schults, 1961, akt. Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017) bu beklentiyi gerçekleştirmek için etkili eğitim ve okul liderlerine ihtiyaç vardır.

Okulların etkililiğini belli eden, kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukları yerine getirme düzeyleridir. Etkili okullar oluşturabilmenin ilk adımı hatta temeli etkili

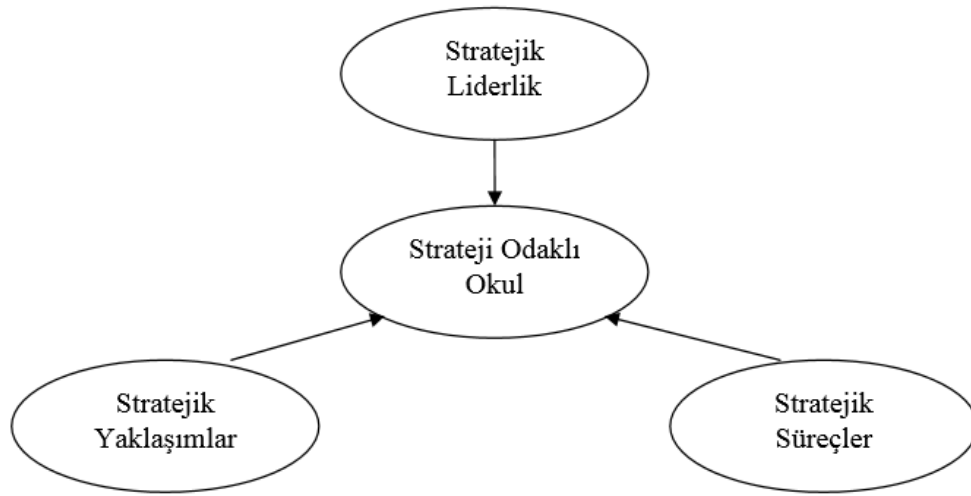
yöneticilik-etkili liderliktir. Örgütteki insan ve madde kaynaklarının örgütsel amaçlar doğrultusunda etkili bir biçimde kullanılmasında yöneticinin yönetsel bilgi ve becerisinin yanında liderlik özelliği de büyük önem taşımaktadır (Akyüz, 2002). Okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının okulun işleyişine, amaçlarına ulaşma derecesine, etkililiğine ve öğretmenlerin performansı, motivasyonu, iş doyumu gibi durumlarına etki etmektedir. Okul yöneticilerinin liderlik davranışları, yöneticinin cinsiyeti, yaşı, eğitimi, okulun yapısı, bulunduğu çevre gibi birçok etmene göre farklılık göstermektedir. Tanrıöğen (2000)'in de belirttiği gibi, her türlü örgüt ortamında etkili olabilecek tek bir liderlik biçimi bulunmamakta, liderlik etkililiği çevresel ve örgütsel etkenlere göre değişmektedir. Nitekim okul yöneticilerinin liderlik davranışlarını, çalıştıkları okulların durumsal ve çevresel etkenlerine, birlikte çalıştıkları öğretmenlerin, öğrencilerin bireysel özelliklerine göre şekillendirmeleri ve belirlemeleri gerekmektedir.

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişimler okulların da yapı ve yönetimlerini etkilemekte ve değişmeye zorlamaktadır. Bu durum kuşkusuz okulu yöneten yöneticilerin de önemli ölçüde değişmesini gerektirmektedir. Okul yöneticilerinin geleneksel yönetim anlayışları çağın gereklerini karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Artık mevzuat bekçiliği ve rutin işler dönemi geride kalmıştır. Geleceğin insanlarını bilgi çağına taşıma misyonuna sahip okul yöneticileri küreselleşme, enformasyon teknolojisi, örgütsel öğrenme ve Toplam Kalite Yönetimi gibi yenilikler karşısında yeni roller üstlenmek zorunda kalmıştır. Bu da her şeyden önce yeni bir misyon, vizyon ve liderlik davranışını gerektirir (Çelik, 2012, s. 142).

Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında büyük rol oynayan liderler öncelikle okulları yöneten müdürlerdir. “Müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, çalışanları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir” (Gürsel, 2003, s. 77). Okul müdürlerinin üstlenmesi gereken roller ve sergilemesi gereken liderlik davranışları için değişim şarttır. Eğitim örgütlerinde liderlikle ilgili araştırmalar

göstermektedir ki çağdaş etkili okullar genelde etkili liderler, özellikle de stratejik liderler tarafından yönetilir (Hambrick ve Mason, 1984; Pisapia, 2009, s. 45). Okulunu başarıya ulaştıracak, gelişmesini sağlayacak, üstünlük yaratacak ve etkililiğini arttıracak bir strateji belirlemek ve stratejik liderlik davranışları sergilemek okul liderinin gereksinimi, zorunluluğu ve sorumluluğudur.

Okullarda stratejik eylemlerin gerçek değişim için güç ve gerçekçi strateji oluşumunda büyük bir önemi vardır. Stratejinin belirlenmesi okulun işini net bir şekilde tanımlayabilmesine bağlıdır; çünkü en iyi strateji her işin kendi gerçekliğinde yatar (Özden, 2013, s 112). Stratejik süreçlerin “Nasıl”ı, okul için stratejik bir yön ve faaliyeti inşa eden dört öğeye bölünmektedir. Bu süreç öğeleri; kavramsallaştırma, insanları etkileme, açıkça ifade etme ve yerine getirmedir. Bu stratejik yönün verilmesi için okulun strateji odaklı olması gerekmektedir (Taş, 2009, s. 39). Bu süreci etkileyen unsurlar Şekil 3’te gösterilmektedir.



Şekil 3. Strateji odaklı okul. Davies, B & Davies, B. J. (2008). Developing a model for strategic leadership in schools. Educational and Management Administration & Leadership. 34(1) 121 – 139.

Stratejik liderlik özelliğine sahip okul yöneticilerinin işleyişte neler yaptıkları ve uyguladıkları konusunda gösterdiği stratejik liderlik özelliklerinin kendi içinde beşe ayrılmaktadır (Davies & Davies, 2008). Bu özellikler, Tablo 3’te verilmektedir.

Tablo 3

Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği

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

Kaynak: Davies, B & Davies, B. J. (2008). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational and Management Administration & Leadership*. 34(1) 121 – 139.

Günümüzde hem özel hem de kamu alanında geleceği net bir şekilde öngörebilmek zorlaşmakta ve liderlerin örgüt içerisinde karşılaştıkları problemlere değişmez ve sabit çözüm önerileri ile yaklaşımları yeterli olmamaktadır. Belirsiz ve karışık piyasalarda, aynı problemlerin hep aynı sonuçlara sebep olacağı şeklindeki doğrusal düşünme tarzı ile liderlerin başarılı olabilmeleri olası gözükmemektedir. Birçok ülkede liderler küresel toplumun ihtiyaçlarını gidermek ve örgüt çalışanlarını etkileyebilmek için sınırlı ya da yetersiz sayıda liderlik özelliği sergilemektedirler. Sergiledikleri sınırlı ya da yetersiz liderlik özellikleri ancak içinde bulundukları şartlar ile uyumlu ise liderler başarıyı yakalayabilmektedirler. Lakin var olan çevre ve artan rekabet sonucu, bu tarz liderlerin başarısı çok da uzun vadeli ve daimi olamamaktır. Liderlerin örgütlerini istendik yönde

değişime taşıyan ve sorunlara çözümler getirebilen esnek, ayrıntılı ve kapsamlı stratejik liderlik özelliklerini sergilemeleri gerekmektedir. Örgütlerin dış çevrenin doğasını anlayan, değişimle mücadele edebilecek ve örgütleri geleceğe taşıyacak stratejiler geliştirebilecek ve örgütün hareketliliğini etkin bir şekilde yönetebilecek liderlere ihtiyaç vardır.

2.2 Örgüt Sağlığı

2.2.1 Örgüt Sağlığı Tanımı

Son yıllarda örgüt kültürü, işyeri stresi, örgütsel bağlılık, ahlaki değerlere bağlılık ve çalışanların moralleri üzerine düşünülmekte ve araştırmalar yapılmaktadır. Örgüt sağlığı, tüm bu kavramları kapsayan ve büyük resmi görmeyi sağlayan bir kavramdır (Çetin & Karataş, 2006).

Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için önemli bir faktör olan örgüt sağlığı, çalışanların refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarının sentezi olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt ancak sağlıklı bir yapıya sahip ise, yoğun rekabet ortamında güçlü kalabilir ve teknoloji ile birlikte gelen değişime ayak uydurabilir (Polatçı, Ardic & Kaya, 2008). Bu yüzden örgütün sağlığını belirlemek ve sağlıklı olmasına sebep olan durumları iyileştirmek gerekmektedir. Örgüt sağlığı hem örgütün verimliliğine hem de örgütün büyümesine ve gelişmesine işaret eder (Çetin & Karataş, 2006).

İşyerlerinin doğasına yönelik bir çalışma olan örgüt sağlığı için alanyazında farklı anlamlandırmalara rastlanmaktadır. Eğitimciler örgüt sağlığını daha çok okulların doğası, yönetimi, etkililiği, kültürü ve iklimi üzerine yoğunlaşarak açıklamış; sağlıkçılar ve örgüt çalışmacıları ise bireylerin işyerlerindeki sağlıkları ve birbirlerine olan davranışlarının örgüt sağlığını oluşturduğu görüşünü savunmuşlardır.

Bazı araştırmacılar, örgütleri insana benzeterek çözümlemeye çalışmışlar ve bireyin sağlıklı veya hasta olabileceği gibi, örgütün de sağlıklı veya hasta olabileceği üzerinde

durmuşlardır (El-Hage, 1980, s. 38; Childers, 1985). Bedenin sağlıklı olması için vücuttaki fonksiyonların birbirleriyle uyum içinde çalışmaları gerekmektedir. Aynı şekilde bir örgütün sağlıklı olabilmesi için karmaşık olan bireyler arasındaki işler ve yönetsel olaylar bir düzen içinde olmalıdır. Bunlarda herhangi birinin düzensizliği örgütün dengesinin bozulmasına sebep olabilir (Neugebauer, 1990).

El-Hage'ye göre (1980, s. 38), örgüt sağlıklı olduğunda düzenli işleyebilecek, ürün ve hizmetleri etkili ve verimli olacaktır. Childers (1985) ise sağlıklı örgütlerin işlevsel olmadığını, sağlıklı örgütlerin işlevsel olduğunu belirtmiştir. Bir örgütün sağlık düzeyini, örgütün amaç ve hedeflerini başarma yeteneği belirlemektedir.

Örgütler de aslında canlı bir organizmadır. Örgütler, kendilerini oluşturan insanlar gibi sağlıklı ve hasta olabilirler. Bir örgütün sağlık düzeyi, o örgütün amaç ve hedeflerini başarma yeteneği ile ilişkilidir. Diğer bir ifadeyle bir örgütün varlık nedeni olan amaçlarını gerçekleştirebilmesi için öncelikle o örgütün sağlıklı olması gerekmektedir (Uras, 2000).

Başaran (1998, s. 196), bir sistem olarak insan sağlığı ile örgüt sağlığını birbirine benzeterek şu şekilde ifade etmiştir:

Bir sistem olarak, insanın sağlığı ile örgütün sağlığı birbirine benzer. İnsan, yaşamak için ürün üretir, gereksinimlerini doyurur, gelişmeye çalışır, iç çatışmalarını, zorlanmalarını çözmeye uğraşır ve çevresine dirik bir uyum savaşımı verir. Örgüt de insan gibi, yaşamak için ürün üretmek, gereksinimlerini doyurmak, gelişmek, iç çatışmalarını, zorlanmalarını çözmek ve çevresine uyum sağlamak zorundadır. Örgüt bu sorunları çözmediği sürece başarılı olamaz (Başaran, 1998, s. 196).

Ayrıca, Başaran (1996, s. 162), eğitimin etkililiğini verimlilik, sağlık, diriklik ve yararlılık olmak üzere dört faktörün belirlediğini ifade etmektedir. Başaran, örgüt sağlığını etkililiğin dört boyutundan biri olarak ele almıştır.

Quick ve arkadaşları (2007) da örgüt sağlığını insan sağlığı ile paralel bir biçimde ele alarak incelemişler ve örgütlerin bireylerden oluştuğuna göre, örgüt sağlığının da insan sağlığına benzer nitelikleri daha geniş olarak barındırmakta olduğunu savunmuşlardır. Bu

bağlamda örgüt sağlığı üç temel boyuttan oluşmakta ve her bir boyut bir takım özellikleri kapsamaktadır. Tablo 4'te görüldüğü gibi, hem bireysel sağlık hem de örgüt sağlığı için geçerli olduğu düşünülen bu boyutlar, amaca dönük bir yaşam sürdürme, nitelikli bir iletişim kurma ile olumlu benlik saygısı ve yeterlidir (Quick ve arkadaşları, 2007).

Tablo 4

Örgüt Sağlığı Boyutları

Boyut	Boyutların Kapsamı
Amaca dönük bir yaşam sürdürme	Topluma dönük olmak Bütünlük Kalite odaklılık İlkelilik Büyümeye olanak verme Başarının fark edilmesi veya ödüllendirilmesi
Nitelikli iletişim kurma	Açık ve dürüst iletişim standartları Uygulamada adalet ve hakkaniyetin gözetimi Bireylere fırsat verme Güven ve güvenlik standartları Ortak amaç ve bütüne ait olma duygusu Birey, yetenek ve fikir farklılıklarını kabullenme ve teşvik etme Dayanışma ve olumlu ilişkiler Grup başarıları ile gurur duyma Takım çalışmalarına olanak tanıma
Olumlu benlik saygısı ve yeterlik	Dengeyi koruma Gelişme olanakları Sorunlar için destek sistemleri Sağlık destek sistemleri Olumlu fiziksel çalışma ortamı Yüksek güvenlik odağı

Kaynak: Quick, J. C., Macik-Frey, M. ve Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work. *Journal of Management Studies*, 44(2), s.194.

Yönetim biliminin gelişim süreci içerisinde klasik yönetim anlayışlarından insan ögesinin öneminin artmaya başlaması ile araştırmacılar, insanları çalışma hayatında yönetebilmek ve çalışmalarını sağlayabilmek için yeni yaklaşımlar ve yöntemler aramaya başlamışlardır. İlk olarak Elton Mayo'nun Hawthorne Araştırmaları, ardından McGregor'un X-Y Teorisi, Rensis Likert'in 1 – Sistem 4 Modeli ve Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı insan

davranışlarının örgüt üzerindeki etkilerini ortaya koyan önemli çalışmalardır (Koçel, 2010, s. 560). Bu çalışmalar, insan odaklı yönetim modelinin önem kazandığını göstermektedir. Bu doğrultuda örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanında örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramlarıyla birlikte örgüt sağlığı kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Aytaç, 2003).

Temellerinin 1960lı yıllarda ABD’de atılmış olduğu örgüt sağlığı kavramı ilk kez 1950’li yılların sonlarında Argyris tarafından kullanılmıştır; ancak 1965 yılında Matthew Miles kavramı farklı boyutları ile birlikte açıklayarak geliştirmiştir (Recepoğlu, 2011, s. 104). Miles (1969, s. 378), örgüt sağlığını okulların iklimi ile ilgili bir benzetme (metafor) olarak geliştirmiş ve bu benzetme ile okul içerisindeki öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkiler tanımlanmıştır. Miles okulların örgüt sağlığı için bir model önermiş ve sağlıklı örgütü şöyle tanımlamıştır. “Sağlıklı örgüt, sadece bulunduğu çevrede yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun vadede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgüttür.”

Hoy ve Hannum (1997) okulun örgüt sağlığı deyimini bir okulun iklimini kavramsallaştırmak için bir mecaz olarak kullanmışlardır. Çünkü okul, yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve diğer çalışanların rol aldığı sosyal bir sistemdir. Okulun örgüt sağlığı okulun içindeki sosyal etkileşiminin yansımasıdır. Zira bir okuldaki müdür-öğretmen, öğretmen-öğretmen ve diğer çalışanlar arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşimlerin temelinde, sınıf ve okul için kaynak bulma, araç-gereç temini, öğrenci başarısı, müdürün okulu geliştirmek için gösterdiği çabalar ve okulun dış çevresine uyumu vardır. Tüm bunlar sosyal bir etkileşimin ürünüdür (Korkmaz, 2011).

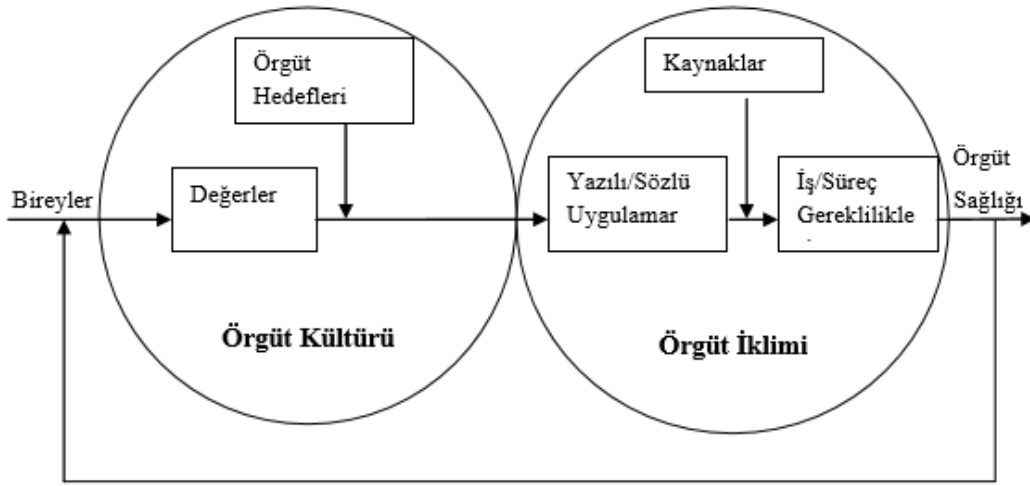
Altun (2001, s. 7)’a göre örgüt sağlığı, işyerlerinin doğası için farklı bir bakış açısıdır. Örgüt sağlığı kavramı örgüt ile ilgili diğer kavramlardan soyutlanarak açıklanamaz. Örgüt sağlığı iş stresi ile ilişkilidir, iş stresi de örgüt içi iletişim ve örgütün etkililiğini belirlemektedir. Örgüt sağlığı kavramı, hem bir takım kavramları etkilemekte hem de örgüt

kültürü ve ikliminden etkilenmektedir (Miller vd., 1999). Örgüt sağlığı kavramı, örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt etkililiği kavramları ile ilintili olup tüm bu kavramları ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkilerini kapsamakta ve bütünsel bir bakış açısı sağlamaktadır. Örgüt kültürü, herhangi bir sosyal yapı ya da örgütün ortak düşünüş, inanış ve davranış biçimlerini yansıtırken; örgüt iklimi grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır (Cooke & Rousseau, 1982, akt. Altun, 2001, s. 13). Örgüt etkililiği, örgüt kültürü ve ikliminden etkilenmektedir. Okul kültürü bir okulun başarılı ya da başarısız olması açısından belirleyicisidir. Ayrıca, sağlıklı ve açık bir okul iklimi uzun vadeli okulun etkililiğinin uzun vadeli ve kalıcı olabilmesi için önemli bir şarttır. Miles (1969, s. 380), sağlıklı bir okulda etkili iletişimi, çalışanların sorumluluk almalarını, yaratıcılıklarını, örgüte uyum süreçlerini ve problem çözme becerilerini destekleyen amaca yönelik bir örgüt kültürünün yerleşmiş olması gerektiğini belirtmektedir. Her örgütün birbirinden farklı kültüre sahip olduğunu düşündüğümüzde, örgüt sağlığının hiyerarşi, bürokrasi, görev, rol ya da birey odaklı kültürlerde farklı bir yapı ve anlayış kazanacağı söylenebilir (Kılınç, 2014, s. 106). Etkililik kriterleri geniş olarak ele alındığında öğretmen bağlılığını veya personel güvenini, iklim ve sağlık değişkenlerini kapsar. İklim ve sağlık örgütlerin içsel işlevlerinin belirleyicileridir ve aralarında çift yönlü bir ilişki vardır, birbirlerini etkilerler (Hoy, Tarter, Kottkamp, 1991, s. 149). Sağlık ve etkililik kavramlarının alanyazında zaman zaman birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Hoy, Tarter ve Bliss (1990), örgüt sağlığı anketini kullanarak örgüt etkililiğini belirlemeye çalışmış ve örgüt sağlığını etkililik ve etkinliğin bir bütünü olarak yorumlamışlardır. Başaran (1982, s. 48) ise sağlığı etkililiğin alt boyutu olarak ele almıştır. Kısacası, kültür, iklim, etkililik ve sağlık kavramları birbirleriyle yakından ilişkili olup birbirlerini etkilemekte ve belirleyici olmaktadır.

Fairman ve McLean (2003) örgüt sağlığını örgütün etkili bir biçimde faaliyette bulunma, uygun şekilde değişme ve kendi içerisinde büyüme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu

durumda örgüt ne kadar sağlıklı olursa, o kadar başarılı olmaktadır (Akt. Brosnahan, 2011, s.12).

Shoaf ve arkadaşlarına göre, örgüt sağlığı sisteminin Şekil 4'te görüldüğü gibi çalışmaktadır. Bu çalışma içerisinde örgüt değer ve hedefleri, iş politika ve uygulamalarını, süreçler ise işin içeriğini yani işin gerektirdiği psikolojik, fiziksel ve çevresel nitelikleri belirlemektedir. Örgüt kaynakları çalışan refahını etkilemekte olup kaynakların yeterli olması örgütün hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Tüm bu faktörlerin etkin bir şekilde birleşimi örgüt sağlığını oluşturmaktadır (Shoaf vd., 2004).



Şekil 4. Örgüt sağlığı sistemi. Shoaf, C., Genaldy, A., Karwowski, W. & Huang, S. H. (2004). Improving performance and quality of working life: A model for organizational health assessment in emerging enterprises. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 14(1), 81 – 95.

Örgüt sağlığı kavramının sadece kar amacı olan kuruluşlar için önemli olduğunu düşünmemek gerekir. İnsanların büyük bir çoğunluğu günlük yaşantılarında farklı amaçlarla (hasta olarak, öğrenci olarak, müşteri olarak, kent sakini olarak) çeşitli örgütlerle iletişime geçmek durumunda olduğundan bir şekilde örgüt sağlığından etkilenmektedirler. Dolayısıyla, örgüt ile iletişim kuran tüm bireyler yani toplum örgüt sağlığından etkilenmektedir (Schuyler, 2004).

2.2.2. Örgüt Sağlığı Modelleri

2.2.2.1 Parsons ve Örgüt Sağlığı

Parsons, Bales & Shils (1953, s. 108)'e göre, tüm sosyal sistemler gibi okulların da varlıklarını devam ettirmek, büyümek ve gelişmek için çözmek zorunda oldukları dört temel problem vardır. Bu problemler sırasıyla şu şekildedir: 1) Çevreleriyle uyum içinde olmalıdırlar. 2) Amaçlarını açıkça belirlemeli ve eyleme geçmelidirler. 3) Okul içinde birliktelik yaratmalı ve bunu sürdürmelidirler. 4) Kendine özgü bir değerler sistemi (kültür) oluşturmali ve bunu korumalıdırlar. Parsons (1967, s. 55) okulların bu problemleri çözmek ve eylemlerini kontrol etmek için teknik, yönetsel ve kurumsal olmak üzere üç ayrı düzeye sahip olduklarını belirtmektedir. Bu düzeyler şöyle özetlenebilir:

Teknik düzey, öğrenme ve öğretme süreci ile ilgilidir. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından önemsenen güçlü bir akademik önemi betimler.

Yönetsel düzey, okulun iç yönetsel işleyişini ve eşgüdümü kapsar. Müdürün öğretmenlerle ilişkisinin yansımasıdır.

Kurumsal düzey ise, okul ve toplum arasındaki ilişkiyi anlatır ve okulu çevresi ile bütünleştirir.

Bu üç örgütsel düzey arasında işbirliğini kullanarak varlıklarını devam ettirebilen okullar sağlıklı olarak tanınır. Düzeyler arasındaki uyum sürekli olarak etkili öğretimi ve geliştirilmiş öğrenci öğrenmesini desteklemektedir. (Hoy & Miskel, 1996; Hoy & Tarter, 1997). Müdürler öğretmenlerin ihtiyaçlarını giderme konusunda ilgili ve düşünceli davranırlar, öğretmenlerin görüşlerine açıktırlar ve kaynak sağlarlar. Öğrenciler, veliler ve çevre eğitimi sahiplenir ve desteklerler (Hoy & Sabo, 1998). Sağlıklı okullardaki müdür ve öğretmenlerin güveni yüksektir, birlikte ekip olarak mutlu çalışırlar ve okul etkililiği ve öğrencilerin akademik gelişimleri hakkında beklentileri de yüksektir (Tarter, 1995; Hoy, Hannum & Sabo, 1997). Özetle, sağlıklı örgüt, teknik, yönetim ve eğitim boyutlarının uyum içinde olduğu yapıdır. Örgüt, kendi ihtiyaçlarını karşılamakta ve dışardaki

problemleri başarılı bir şekilde baş ederken, enerjisini misyonu doğrultusunda kullanmaktadır (Hoy & Miskel, 2012, s. 190).

2.2.2.2 Miles'in Örgüt Sağlığı Boyutları

Miles (1969, s. 376), ilk olarak eğitim kurumlarının sağlık düzeylerini ölçmek, diğer bir deyişle okulların doğasının analizi için bir model geliştirmiş, bu model daha sonra eğitim kurumlarından başka örgütlerde de başarı ile uygulanmıştır. Araştırmacılara göre, örgüt sağlığı kavramının okullarda kullanılmasının iki nedeni vardır. Birincisi, okul, yöneticiler, öğretmenler ve öğrencilerden oluşan sosyal bir sistem olarak kabul edilir. Bu yüzden örgüt sağlığı bu üyeler arasındaki sosyal etkileşimi yansıtmalıdır. İkinci neden ise, örgüt sağlığının örgüt işleyişinde belirli fonksiyonların yerine getirilmesinde verimlilik elde etmek adına sağlıklı okullar için gerekli olmasıdır. (Korkmaz, 2007). Miles'in geliştirdiği bu modele göre örgüt sağlığının boyutları şunlardır (Hoy ve Feldman, 1987, s. 30):

A) Görev İhtiyaçları Boyutu

- 1. Amaç Odaklılık (Goal Focused):** Amaçlar, örgüt üyeleri tarafından kolayca anlaşılabilir nitelikte, kabul edilebilir ve ulaşılabilir. Amaçların sadece kabul edilebilir ve açık olması sağlıklı bir örgüt için yeterli değildir, bu amaçlar aynı zamanda üyeleri harekete geçirmeli ve ellerindeki kaynakları kullanmaya ya da yeni kaynaklar yaratmaya sevk edebilmelidir. Amaçlar, az ya da çok çevrenin istekleriyle bağdaşmalıdır (Altun, 2001, s. 28).

Sağlıklı bir örgütte, örgütün amaçları örgüt üyeleri tarafından çok iyi anlaşılmalı ve örgüt üyeleri amaçların gerçekleşebilir olduğuna inanmalıdır. Örgüt üyelerinin bireysel amaçları ile örgüt amaçları birbirini destekler nitelikte olmalıdır. Örgütün tüm kademeleri yeniliğe ve değişime aynı açıdan bakmalıdır (Özdemir, 2000, s. 136).

- 2. İletişim Yeterliliği (Communication Adequacy):** Sağlıklı bir örgütte yanlış anlaşılımların önleendiği açık bir örgüt içi iletişim sistemi vardır. Dikey ve yatay yönde etkili işleyen açık bir iletişim olmalıdır. Çevreden sisteme ve sistemden çevreye bilginin akışı sağlanmalıdır. Bu sayede çalışanlar doğru bilgiye ulaşırlar ve örgüt verimliliğini artırır. Sağlıklı örgütte, serbest ve her yöne açık bir iletişimin olması iç gerginliklerin iyi ve çabuk hissedilmesi, sistemin problemleri hakkında yeterli verilerin toplanmasını ve sistemin zorluklarının iyi teşhis edilmesini sağlar (Altun, 2001, s. 29).

Uygulayıcı ve karar verici pozisyonunda olanların etkili mesaj alış-verişi sağlanmalıdır. Uygulayıcılara, çıkabilecek sorunları çözerken yardım konusunda kimlere nasıl başvurabileceği belirtilmeli ve en hızlı iletişim araçları ile ilgili yerlere ulaşmaları sağlanmalıdır (Özdemir, 2000, s. 136).

- 3. Uygun Güç Eşitliği (Optimum Power Equalization):** Örgüt içerisinde güç dağılımı nispeten eşittir. Alt kademedekilerin her zaman bir üst kademedekileri etkileyebilecekleri düşünülür. Böyle bir örgütte, güç için grup içi mücadeleler mutlaka olacaktır, ancak bu grup içi çatışmalar örgütü her zaman kötü etkilemeyecek ve hatta katkı sağlayacaktır. Sağlıklı bir örgütte yetkinin tek elde toplanması yerine tarafların katılımı sağlanmalıdır. Çalışanlara yetki verilmesi örgütsel etkililiği önemli oranda etkileyecektir (Özdemir, 2000, s. 137).

B) Yaşamı Sürdürme İhtiyaçları Boyutu

- 4. Kaynakların Kullanımı (Resource Utilization):** Bu boyut, özellikle personelin etkili kullanılmasıyla ilgilidir. Örgüt içerisinde görev dağılımı en etkin şekilde yapılır. İstek ve gereksinimler arasında uyum vardır. Sağlıklı bir sistemde insanlar ne çok serbesttir ne de kendilerini aşırı derecede baskı altında hissederek. İnsanlar çok çalışabilirler ama kendilerini başkalarına yada örgüte karşı bir yarış içinde hissetmezler. Bir yandan çalışarak örgüte katkı yapma

sürecinde iken birey olarak da içten öğrenme, büyüme ve gelişme duygularını da tatmin ederler.

Sağlıklı bir örgüt için tüm kaynakların tek bir kişide toplanmaması gerekir. Çalışanlara örgüt içerisinde yükselme imkanı sağlanmalı ve doğru görev dağılımı yapılmalıdır. Sunulan hizmet ortamı ve teknoloji ne kadar iyi olursa olsun çalışanlar mutsuzsa başarıyı yakalamak mümkün değildir (Özdemir, 2000, s. 137).

5. Örgütsel Bağlılık (Cohesiveness): Sağlıklı bir örgütte, çalışanların memnuniyeti yüksektir, örgütün bir üyesi olmak ve üyeliği devam ettirmek caziptir, örgütten olumlu etkilenirler ve örgütle işbirliği yaparak katkı sağlarlar. Çalışanlar örgütü severler ve orada kalmak isterler. Örgütten etkilenirler ve tüm güçlerini örgütün birlikteliği için kullanırlar (Miles, 1969, s. 19-20).

6. Moral (Morale): Alanyazında “doyum” ve “iyi hissetme duygusu” olarak geçmekte olan moral, örgüt düzeyinde bireylerin duygularını, kendilerini iyi hissetme duyguları etrafında merkezileşmesidir (Altun, 2001, s. 31). Sağlıklı örgüte insanlar, iyi hissetme duygusuna sahiptir ve moralleri yüksektir. Örgütte genel olarak çalışan refahı ve ekip memnuniyeti vardır (Polatçı, Ardıç & Kaya, 2008).

C) Büyüme ve Gelişme

7. Yenilikçilik (Innovativeness): Sağlıklı örgütler yeni süreçleri başlatmaya ve uygulamaya odaklanır, yeni hedeflere yönelirler, yeni tarz ürünler üretirler, kendi kendilerini değiştirirler. Bunları gerçekleştirebilen bir örgüt rutinleşme tehlikesinden uzaktır ve standartlardan daha çok büyür, gelişir ve değişir (Altun, 2001, s. 31). Sağlıklı bir örgütte yenileşme, gelişme ve ilerleme tüm çalışanlarca örgütün bir değeri olarak kabul edilmelidir (Özdemir, 2000, s. 137).

- 8. Özerklik (Autonomy):** Örgüt çevreye karşı kendini savunur. Dış etkenlere karşı bağımsız özellikleri mevcuttur. Sağlıklı bir örgüt çevreden bağımsız olma eğilimi içindedir. Sağlıklı bir örgütün iç ve dış çevreden gelen uyarıcılara cevap vermesi gerekmektedir (Özdemir, 2000, s. 138).
- 9. Uyum (Adaptation):** Örgütün kendi içerisinde, büyüme ve gelişme için gerekli değişiklikleri yapabilme yeteneği vardır. Çevreden gelen isteklerle örgütün kaynakları birbiriyle uyuşmadığında, hem çevrenin hem de örgütün farklı açılardan problem çözme ve yeniden yapılanma yaklaşımı gelişir. Önemli olan, sistemin kendi içindeki düzeltici değişimi çevresinden daha hızlı yapma yeteneğine sahip olabilmesidir. Sağlıklı bir örgütün zaman içerisinde çevresinde yaşanan değişiklikleri fark edebilmeli ve gerekli değişimleri gerçekleştirebilmelidir (Özdemir, 2000, s. 138).
- 10. Sorun Çözme Yeterliliği (Problem Solving Adequacy):** Sağlıklı örgütler, sorunları minimum enerji ile çözebilme yeteneğine sahiptir. Sağlıklı örgütlerde sorun çözme mekanizması sürekli desteklenir ve güçlendirilir. Sağlıklı bir örgütte problemlerin zamanında fark edilmesi ve çözümlenmesi gerekmektedir. Alışkanlıklar ve alışlagelmiş uygulamalar terk edilmeli, yapılan her eylem sorgulanmalı ve farklı yaklaşımlar düşünülmelidir (Özdemir, 2000, s. 138).

Miles, bir örgütün bu on boyuttan birisini tam olarak yerine getirmemesi durumunda bu aksaklığın diğer boyutları da etkileyeceğini ve tüm sistemi ilgilendiren bir problem ortaya çıkacağını savunmuştur.

Miles, örgüt sağlığı modelini aslında sadece eğitim örgütleri için geliştirmiştir, fakat uygulamada düşünüldüğü kadar başarılı olamamıştır. Araştırmacılar tarafından bu on boyutu ölçmek için araç geliştirilmeye çalışılmış ancak sadece altı boyut ölçülebilmektedir. Bu başarısız girişimlerden sonra Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) ve Hoy ve Miskel (1991) örgüt sağlığı üzerine çalışmış ve örgüt sağlığını, örgütün kendisini başarılı bir şekilde

çevresine uydurma, tüm üyeleri arasında birlikteliği oluşturabilme ve hedeflerine erişebilme yeteneği olarak ifade etmişlerdir.

Bir okulun örgüt sağlığı okuldaki öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin arasındaki karşılıklı kişisel ilişkileri ifade eden önemli bir yapıdır. Hoy, Tarter ve Kottkamp's (1991, s. 28)'e göre bir okulun örgüt sağlığı okuldaki öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin karşılıklı kişisel ilişkilerini betimleyen yararlı bir yapıdır. Okulların böyle bir yapıyı koruyabilmesi için çevrelerindeki toplumun desteğine ihtiyaç duyarlar, aynı zamanda da çevreyle başarılı bir şekilde uyum sağlarlar ve değerlerini çalışan personelin tamamına aşırlarlar (Korkmaz, 2007).

2.2.2.3 Hoy'un Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları

İlke olarak, sağlıklı okul bu üç düzeyi uyum içinde birleştirmiş, gereksinimlerini zorlanmadan karşılayabilen, çevresinden gelen zararlı etkileri bertaraf edebilen ve tüm enerjisini kendi amaç ve görevleri için harcayan okuldur (Hoy ve Feldman, 1987, s. 30). Parsons tarafından ortaya sürülen yapı, okulların örgüt sağlığını bir kavram haline getirmek ve tespit etmek için Hoy ve arkadaşlarına bütünleştirici bir çerçeve oluşturmuştur Hoy & Miskel, 1996, s. 151). Bu yapıyı temel alarak Hoy ve Feldman (1987, s. 32) örgüt sağlığını yedi boyuta indirgeyerek incelemişlerdir.

- 1) Örgütsel Bütünlük (Organizational integrity):** Okulun çevresi ve iç işleyişini oluşturan programları arasında bir uyumlu bir bütünlük sağlama yeteneğidir.
- 2) Okul Yöneticisinin Etkisi (Principal influence):** Okul yöneticileri bağlı bulundukları üstlerinin kararlarını etkileyebilme becerisine sahiptir. Karar mercilerini ikna edebilme, itibar sahibi olma ve hiyerarşik kısıtlamalara takılmama gibi unsurlar örgüt yöneticileri için önemlidir.

- 3) **Saygı (Consideration):** Okul yöneticilerinin çalışanlarla kurduğu arkadaşça, destekleyici, açık ve dürüst iletişim örgüt içinde karşılıklı saygı ilkesini doğurur. Saygıya dayalı davranışlar çalışanların performanslarını ve verimliliğini artırır.
- 4) **İnisiyatif Yapısı (Initiation structure):** Örgüt yöneticisinin görev ve sorumluluklarını gösteren davranışları içerir. Örgüt yöneticisi çalışanlardan beklentilerini, performans standartlarını ve politikaları açıkça belirtir.
- 5) **Kaynak Desteği (Resource support):** Okulda ve sınıflarda yeterli araç-gerecin olmasını ve talep edildiğinde ek kaynak elde edilmesini kapsar.
- 6) **Moral (Morale):** Okulun tüm üyeleri arasındaki arkadaşlık, şeffaflık ve yapılan işlerden duyulan heyecan, tatmin ve karşılıklı güven duygularını tasvir eder. Çalışanlar birbirlerine karşı hoşgörölü ve yardımsever davranırlar, yaptıkları iş onları memnun eder ve çalıştıkları örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarlar.
- 7) **Akademik Önem:** Okulların akademik olarak mükemmeliyeti araması ile ilgilidir. Öğretmenler ve öğrenciler için yüksek fakat erişilebilir hedefler belirlenir ve çalışma süreçleri disiplin ve düzen içinde yürütölür.

Bu yedi özellik, sosyal sistemin temel ihtiyaçlarını karşılamakta olup okul içinde kontrol ve sorumluluğun üç boyutunu temsil etmektedir. Bu boyutlar, Parsons'ın öne sürdüğü kurumsal, yönetimsel ve teknik boyutlardır. Hoy ve Feldman'ın örgüt sağlığı modelinin yedi özelliğı üç boyut altında şu şekilde gruplanır:

Kurumsal düzey: Örgütsel bütönlük;

Yönetimsel düzey: Müdürün etkisi, saygı-nezaket, inisiyatif (teşvik edici) yapı, kaynak desteğı;

Teknik düzey: Moral ve akademik vurgu.

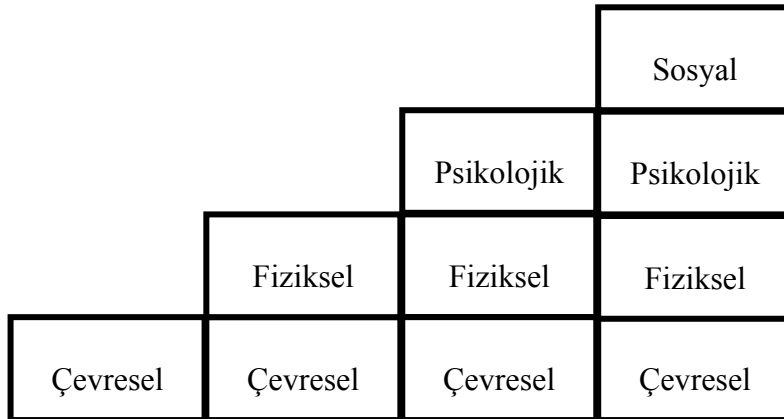
2.2.2.4. Dünya Sağlık Örgütü'nün Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) örgüt sağlığı boyutlarını daha genel sınıflandırmış ve 4 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar (Cooper & Williams, 1994, s. 8):

- 1) Çevresel Sağlık: Çalışma ortamının fiziki özellikleri, gürültü, ısı, ışık, tehlikeli maddeler ve makineler gibi çalışma alanı faktörlerini içerir.
- 2) Fiziksel Sağlık: Çalışanların bedensel sağlığını, hastalık, yaralanma, ilaçla tedavi gibi uygulamaları kapsar.
- 3) Psikolojik Sağlık: Çalışanların ruh ve akıl sağlığını, kendilerine duydukları güven, stres, depresyon, kaygı durumları ve davranış biçimlerini ifade eder.
- 4) Sosyal Sağlık: İşyerinde çalışanlar arasında kurulmuş arkadaşlıklar ilişkileri, sosyal destek, işyerindeki ve iş dışındaki ilişkileri içerir.

Dünya Sağlık Örgütü'ne göre bu faktörler birbirinden net olarak ayrılamaz ve bu dört boyut birbiri ile yakından ilişkilidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların sadece bedensel ve ruhsal sağlıkları değerlendirilmekte, yönetsel ve örgütsel sonuçlarına değinilmemektedir (Altun, 2001, s. 44).

Cooper & Williams (1994) Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı için belirlediği boyutlarını “Örgüt Sağlığı Şeması” oluşturarak açıklamaya çalışmıştır.



Şekil 5. Örgüt sağlığı şeması. Kaynak: Cooper, C. L. & Williams, S. (1994). Creating healthy work organizations, 1th Ed. San Francisco: John Wiley & Sons Ltd.

Örgüt Sağlığı Şeması incelendiğinde, çevresel ve fiziksel sağlık faktörlerinin Maslow'un bireyin temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmekte olduğu görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında sağlıklı örgüt yapısına sahip olabilmek için öncelikle çevresel sağlık kapsamındaki faktörlerin düzenlenmesi, daha sonra fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörlere ilişkin gereksinimlerin karşılanması gerekmektedir (Ardıç & Polatçı, 2007).

Bruhn (2001, s. 147), Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımından yola çıkarak insan sağlığı metaforu üzerinden örgüt sağlığını şu şekilde açıklamaktır:

- Vücut; yapı, örgütsel şema, güç kullanımı, iletişim süreçleri, görevin dağıtılması, yerine getirilmesi ve ödüllendirmeye denk gelir.
- Akıl; örgütün nasıl işlediği, inançlar, amaçlar, politika ve işleyişlerin nasıl uygulandığı, değişimin ne şekilde yönetildiği, çalışanlara nasıl davranıldığı ve örgütün nasıl öğrendiği ile ilgilenir.
- Ruh; örgütün özünü ya da kalbini ifade eder. Ruh, sadece moralin yüksek olması ya da birlik duygusu değildir. Ruh, örgütü harekete geçirebilen, canlı ve dinamik tutan unsurdur.

2.2.2.5. Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları

Örgüt sağlığı günümüze kadar çeşitli araştırmacılar tarafından çalışılmış ve farklı boyutlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu araştırmacılar ve ortaya sürdükleri örgüt sağlığı boyutları Tablo 5'te özetlenmektedir

Tablo 5

Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları

Kimpston ve Sonnebend (1975): Karar Verme, İnsanlararası İlişkiler, Okul Toplum İlişkisi, Yenileşme, Özerklik, Başetme Davranışları
Hardage (1978): Öğretmen – Müdür İlişkisi, Öğretmen – Öğretmen İletişimi, Ast – Üst Otoritesi
Miller (1983): Verimlilik, Liderlik, Örgütsel Yapı, İletişim, Çatışmanın Yönetimi, İnsan Kaynaklarının Yönetimi, Yaratıcılık, Katılım.
Hubert (1984): Moral, Uyum, Optimum Erk Eşitliği, Kaynakların Kullanılması, Yanaşıklık (cohesiveness), Liderlik, Planlama
Neugebauer (1990): Planlama ve Değerlendirme, Motivasyon ve Kontrol, Grup İşlevi, Personel İşlevi, Karar verme ve Problem Çözme, Finansal Yönetim, Çevresel Etkileşim
Warren G. Bennis (1991): Uyum, Kişilik Sorunu, Gerçeği Sınama
Wilson & Wagner (1997): Örgüt kültüründen 5 element ve örgüt ikliminden 5 element örgütün gelişim sürecini içermelidir.
Mchugh ve arkadaşları (2003): Finansal göstergeler, İşgören stresi, İşgören tatmini ve bağlılığı, Yönetimsel kararın kalitesi, Yapısal düzenlemelerin uygunluğu.
Zwetsloot & Pot (2004): Sosyal sorumluluk, sağlıklı işçiler, sağlıklı çevre (fabrika) ve metafor olarak sağlıklı işletmenin finansal başarısı.
Poulin (2004): Örgüt kaynakları, Finansal kaynaklar ve Fiziksel kaynaklar.
Kaynak: Altun, S. (2001, s. 60). <i>Örgüt sağlığı</i> . Ankara: Nobel.

Altun (2001), Türkiye’de örgüt sağlığı çalışmalarını okullar üzerinde yoğunlaştırmış ve örgüt sağlığına ilişkin beş boyut belirlemiştir. Bu boyutlar, örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik, örgütsel üründür.

Lyden & Klingele (2000), sağlıklı bir örgütte işine bağlı ve sadık çalışanlar, yüksek moral, açık iletişim kanalları, yüksek verimlilik ve olumlu ilişkiler bulunduğunu ifade eder. Sağlıklı örgütte çalışanlar işten kaçmazlar ve bu işyerinde çalışmak onlar için gurur vericidir. Bunun sonucu olarak da, sağlıklı örgütün çalışanları daha verimli ve üretkendir. Lyden & Klingele (2000), örgüt sağlığını 11 boyutta incelemiştir. Bu boyutlar; iletişim, katılım ve ilgi, bağlılık ve sadakat, moral, kurumsal itibar, etik, performans takdiri, hedef belirleme, liderlik, gelişme, kaynak kullanımıdır.

2.2.3 Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları

Sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin farklarını bilmek örgüt sağlığını geliştirici, iyileştirici plan ve stratejilerin belirlenmesi açısından önemlidir. Örgütün tümünün ya da bazı fonksiyonlarının sağlıksız işleyişi değişim ve yenileşme gibi bir müdahale gerektiğini göstermektedir. Sağlıklı örgütün özellikleri fark edilmeli, bu özellikler göz önünde bulundurularak örgüt incelenmeli, elde edilen sonuçlar doğru bir şekilde yorumlanmalı ve sağlıksız işleyişe sebep olan problemler çözüme kavuşturulmalıdır. Tablo 6’da sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin farkları görülmektedir.

Tablo 6

Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları

Sağlıklı örgüt	Sağlıksız örgüt
Uzun vadede etkinliği yüksektir.	Uzun vadede etkinliği düşüktür.
Yenileşmeye ve gelişmeye açıktır.	Yenileşmeye ve gelişmeye açık değildir.
Çalışanlar karar verme sürecine dahil edilir.	Çalışanlar sadece üst yönetimin aldığı kararları uygularlar.
Çevreye ve çalışanlara karşı sorumludurlar.	Çevreye ve çalışanlara karşı sorumlu değildir.
Proaktif, önleyici tedbirler alınır.	Reaktif, düzeltici uygulamalar yapılır.
İş tatmini, işyeri huzuru, örgütsel bağlılık , motivasyon ve performans yüksektir.	İş tatmini, işyeri huzuru, örgütsel bağlılık, motivasyon ve performans düşüktür.
Çalışanlara önem verilir.	Çalışanlara önem verilmez.
Kişilerarası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.	Kişilerarası ve üst yönetimle iletişim zayıftır.
İşçi güvenliği vardır, iş kazalarına pek rastlanmaz.	İşçi güvenliği yoktur, iş kazalarına çok rastlanır.
Örgüt olumsuz iç ve dış çevre şartlarından zarar görmez.	Örgüt olumsuz iç ve dış çevre şartlarından zarar görür.
Takım ruhu gelişmiştir, çalışanlar “biz” duygusuyla hareket ederler.	Takım ruhu gelişmemiştir, çalışanlar bireysel çıkarlarına göre hareket ederler.
Çalışanlar örgütte kendilerini güvende hissederler.	Çalışanlar örgütte kendilerini güvende hissetmezler.
Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.	Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur.
Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.	Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.
Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü mevcuttur.	Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt kültürü mevcuttur.
Örgüt verimli ve etkindir.	Örgüt verimli ve etkin değildir.

Kaynak: Miles, 1969, s. 378; Lyden & Klingele, 2000, s. 3; Acquirre, vd., 2005, s. 2; Polatçı, vd., 2008.

Tabloda verilen sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin farkları incelendiğinde, sağlıklı örgütlerin daha verimli ve başarılı olduğu ve çalışan insanların da daha mutlu ve dolayısıyla daha etkin oldukları görülmektedir. Sağlıklı örgütlerde çalışanlar, örgütün amaçları ile bütünleşmiş davranmakta ve örgüt bağlılıkları yüksek olmaktadır. Sağlıklı örgütlerde işgören yabancılaşmasına neden olabilecek faktörler yok edilmiştir (Tutar, 2008).

Cicchelli (1975), sağlıklı örgütlerde amaç ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş ve sistematik problem çözme ve değerlendirme yapılmakta olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, sağlıklı örgütlerin yapıcı ve değişime açık bir örgüt ruhuna sahip olduğunu ve büyüme ve gelişme için gereken enerji ve geri-besleme sisteminin uygulandığını ifade etmiştir.

Balcı, (2002, s. 103) ise, sağlıklı bir örgütün özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

- Büyük oranda paylaşılmış amaçlar vardır, bireysel ve örgütsel amaçlar bütünleşmiştir.
- Çalışanlar örgütün sorunlarını açıkça ifade edebilir ve bu sorunların çözüleceğine dair bir beklentileri vardır.
- İnformellik ve faydacı problem çözme önemlidir.
- Sorumluluk ekip tarafından paylaşılır.
- Çalışanların görüşleri saygıyla karşılanır ve kullanılmaya değer görülür.
- Gereksinimler ve duygular, kişiler arası bir süreç olarak görülür.
- İşbirliği örgütün her kademesinde mevcuttur, yardım rahatça istenir ve kullanılır.
- Kriz durumunda yöneticiler ekip oluşturur ve kriz atlatılıncaya kadar işbirliği içinde çalışılır.
- Çatışmalar açıkça düzenlenir ve geliştirici olarak çözüme kavuşturulur.

Cooper & Cartwright (1994, akt. Ordu, 2011, s. 35), sağlıklı örgütü mali yönden başarılı ve sağlıklı bir işgücüne sahip örgüt olarak tanımlamıştır. Aynı şekilde yüksek verimlilik,

yüksek iş tatmini, haksızlık iddiaları ve şikâyetlerin azlığı, düşük oranda işe gelmeme ve işi bırakmama sağlıklı bir iş ortamını betimlemektedir (Tetrick, Quick & Quick, 2005, s. 209).

Jaffe (1995, akt. Shoaf vd., 2004), örgüt sağlığını örgütsel etkililik kavramıyla ilişkili olarak açıklamaktadır. Sağlıklı örgütü yaşamını devam ettirebilme açısından, uyumlu, tutarlı ve gelişebilen, çalışanlar açısından, gelişim ihtiyaçlarının büyük oranda karşılayan ve sağlıklı bir iş ortamı sunabilen, müşteriler açısından, kaliteli ürün ve hizmet sunabilen, toplum açısından, hem çevre için hem de kendi hayatını sürdürebilme durumu için ilgi uyandıran örgüt olarak ifade etmektedir.

Owens (1992, akt. Özdemir, 2000, s. 139), etkili ve sağlıklı bir örgütün özellikleri olarak şunları sıralamıştır:

- Üyeler amaçlar etrafında toplanmış olmalıdır.
- İyi bir iletişim sistemi olmalıdır.
- Örgütte güç, rasyonel olarak dağıtılmalıdır.
- Örgütün kaynakları etkili olarak kullanılmalıdır.
- Örgüt üyelerinin moraline önem verilmelidir.
- Örgütte yenilik ve yenileşme olumlu bir değer olarak yer almalıdır.
- Örgütün çeşitli birimleri belli oranda bağımsız olmalıdır.
- Örgütün problem çözme kapasitesi geliştirilmelidir.

Örgütlerinin sağlıklarının nasıl olduğu ya da sağlıklı olup olmadığı süreç içinde devamlı gözlemlenmeli ve takip edilmelidir. Sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin özelliklerini ve farklarını bilmek, örgüt yöneticilerine durum tespiti için yardımcı olur. Örgüt sağlığının kötüye gitmesinin birçok farklı belirtisi vardır. Bu belirtileri fark edebilmek ve önlem

almak örgüt için son derece önemlidir. Bu belirtiler şu şekilde sıralanabilir (Çetin & Karataş, 2000):

- Elde edilen kar oranının düşmesi ve verimliliğin azalması
- İletişimin açık olmasını engelleyen durumların ortaya çıkması
- Tüm karar alma sürecinin sadece üst yönetimde gerçekleşmesi
- Çalışanlar arasında güven, moral, motivasyon ve örgüte bağlılık eksikliği
- Örgütün saygınlığının çalışanlar tarafından önemsenmemesi
- Etik olmayan davranışların belirmesi
- Amaç belirlemede, kontrolde ve gelişme/öğrenme programlarında zayıflık

2.2.4 Örgüt Sağlığını Arttırmak İçin Yapılması Gerekenler

Aguire vd., (2005, akt. Ardiç & Polatçı, 2007), örgütlerin çoğunda da insan organizmasında olduğu gibi sağlıklı yapının kalıtsal olduğunu ifade etmiştir. Ancak, bu görüşün aksine birçok araştırma örgütlerin sağlığını arttırabileceğine ve iyileştireceğine dair sonuçlar vermiştir. Sağlıksız yapının değiştirilmesi ve sağlıklı yapının oluşturulabilmesi için her örgütün kendi içinde yapabileceği birtakım düzenlemeler ve değişimler mutlaka vardır. Örgüt sağlığını arttıran faktörler olarak yetkilerin devredilmesi, becerilerin geliştirilmesi, sistem ve izlek geliştirmede çalışan katılımı, çalışanların hizmet içi eğitimi ve gelişimi sayılabilir. Ayrıca, takım çalışmasına ağırlık vermek, işçi sağlığı ve güvenliği için önleyici tedbirler almak örgüt sağlığını olumlu etkilemektedir (Vasie & Lucas, 2001).

Miles (1969, s. 389), örgüt sağlığını arttırmak için aşağıda belirtilen beş yaklaşımın oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadır.

- 1) **Bireysel gelişimi desteklemek:** Örgüt yöneticileri tarafından çalışanların başarısı takdir edilerek ve onların örgüte olan bağlılıkları arttırılarak çalışanların bireysel gelişimleri teşvik edilebilir.
- 2) **İletişime önem vermek:** Ast-üst iletişimini ve astların ve üstlerin kendi aralarında olan iletişimlerini ve son olarak da örgütün dış çevre ile olan iletişimini güçlü kılmak, doğru ve kolay iletişimi sağlamak örgüt sağlığına olumlu katkı sağlayacaktır.
- 3) **Bilgi akışını güçlendirmek:** Örgütlerde yatay ve dikey olarak gerçekleşen bilgi akışının örgütün sağlığını arttırabilmek için özellikle dikey bilgi akışının güçlenmesi ve geri dönüt vermenin sağlanması önem arz etmektedir.
- 4) **Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmak:** Sağlıklı bir örgüt yapısının oluşturulabilmesi ve devam ettirilebilmesi için değişime açık bir örgüt kültürünün yerleştirilmesi gerekmektedir. Teknolojik gelişmelere ve değişen hizmet anlayışına uygun bir örgüt yapısı oluşturan ve çalışanlarını önemseyen bir iklimi sahip örgüt, çalışanların örgüte aidiyet duygularının artmasını ve daha verimli çalışmalarını sağlayacak, dolayısıyla maliyetleri azaltacaktır. Bu da örgüt sağlığını arttırmak için önemli bir girişimdir.
- 5) **Uzman desteği:** Hem çalışanlar ve hem de örgütsel yapı açısından gerektiğinde içeriden veya dışarıdan alanında uzman kişilerce danışman olarak destek hizmet alınabilir. Uzman desteğiyle sorunlar ortaya çıkmadan fark edilebilir ve tedbirler alınabilir. Uzmanların bilgisinden yararlanma, örgüt sağlığını olumlu etkileyeceği gibi farklı özelliklere sahip kültürlerin olumlu uygulamalarını örgüte adapte etme olanağı da sağlayabilir.

Gül (2007, s.324-325)'e göre örgüt sağlığının arttırılması için gerçekleştirilmesi gereken örgütsel uygulamalar, öncelikle açık hedefler belirlemek, örgütteki tüm başarıları kutlamak, örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler oluşturmak, çalışanlar için gerekli olan

tüm araç, gereç ve donanımı temin etmek, örgütsel iletişimi geliştirmek ve adil bir ödüllendirme sistemi kurmaktır.

Özet olarak, örgütün sağlığını oluşturmak ve geliştirmek örgüt etkililiği, iş doyumu, örgütsel bağlılık, örgütsel motivasyon ve performans gibi pek çok örgütsel faktörü olumlu yönde etkilemekte ve dolayısıyla örgütün giderlerini azaltmaktadır. Buna paralel olarak giderler ve maliyet düşerken, etkililik ve verimlilik artacaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde sağlıklı örgütlerin sağlıksız örgütlere göre rekabet üstünlüğü olduğu görülmektedir.

2.2.5 Okullarda Örgüt Sağlığı

Son yıllarda okulların amaç ve hedeflerine daha iyi ulaşabilmesi, diğer bir deyişle etkililiğini arttırabilmesi adına okuldaki tüm çalışanların ve öğrencilerin ortak tutum sergilemesi, karar verme süreçlerine dahil olması, herkesin kendini özgürce ifade edebilmesi, alınan kararları ve uygulamaları içselleştirmesi ve değişime ayak uydurabilmesi önemli hale gelmiştir. Örgüt sağlığı da bu noktada önem kazanmıştır. Tüm okul paydaşlarının davranışlarını olumlu ya da olumsuz yönden etkileyen ve şekillendiren örgüt sağlığı okulun başarısında ve etkililiğinde büyük rol oynamaktadır. Okulun bünyesindeki her bir fert örgütsel sağlığın çok önemli ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır (Recepoglu, 2011, s. 115).

Örgüt sağlığı okulun psiko-sosyal durumunu gösterir (Altun, 2001, s. 22). Miles (1969, s. 385)'a göre örgüt sağlığı değişime girişmeden önce belirlenirse örgütün hangi boyutunun gelişmeye veya değişmeye ihtiyaç duyduğu saptanabilir. Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991, s. 128), örgüt sağlığı ve örgüt iklimi anketlerinin okulun genel durumunu betimlediğini ifade etmektedir. Örgüt sağlığının belirlenmesi örgütte değişme çabalarını başarılı kılacaktır. Örgütün uzun vadeli etkililiği için sağlıklı olması için gerekli bir koşuldur (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991, s. 128). Örgütlerin sağlığını tespit etmenin amacı sadece

durumu belirlemek değil, elde edilen sonuçlar doğrultusunda da iyileştirme ve güçlendirme planları yapmaktır. Örgütün sağlığı değişim ve yenileşme için bir göstergedir. Önemli olan, örgütün sağlıklı olmasına sebep olan durumları belirlemektir. Örgüt sağlığının tespiti sonucu örgütün güçlü ve zayıf yanları ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler belirlenmiş olur. Bu sayede güçlü yönler daha çok vurgulanmaya, zayıf yönlerin ise geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için çalışılır (Cicchelli, 1975). Örgüt sağlığı ölçümleri aracılığıyla okul müdürleri okulları hakkında genel bilgiler edinebilir ve yönetsel faaliyetlerini zenginleştirebilirler. Zira, okullar kişisel, sosyal ve akademik öğrenme için sağlıklı ve açık bir okul iklimi yaratmakla sorumlu ve yükümlüdürler. Sağlıklı bireyler ancak sağlıklı ortamlarda yetişir. Okullar bireylerin yetiştirildiği ve hayata hazırlandığı en önemli ortamlardandır ve dolayısıyla okullar sağlıklı olduklarında, sağlıklı bir iklime sahip olduklarında sağlıklı ürünler verirler (Altun, 2001, s. 23).

Baltaş & Baltaş (1998, akt. Recepoğlu, 2011, s. 115), okulun örgütsel verimliliğini etkileyen en önemli faktör olan örgüt sağlığını çalışan bireylerin sağlıklarının belirlediğini belirtmiştir. Kurumda çalışan birey mutluysa bu birey etkindir ve kurumun etkililiğine, verimliliğine ve dolayısıyla örgüt sağlığına olumlu yönde katkıda bulunur (Strandmark & Hallerberg, 2007, akt. Recepoğlu, 2011, s. 116). Örgütlerde örgüt sağlığının düzeyini belirlemek, var olan durumu tespit etmek kadar bu tespitine uygun iyileştirme ve yenileşme için adımları da belirler. Okulun sağlıklı ya da sağlıklı olmayan olması değişim ve yenileşme için bir göstergedir (Altun, 2001, s. 22).

2.2.5.1 Sağlıklı ve Sağlıksız Okul

Günümüz dünyasında yaşanan tüm gelişme ve değişimler eğitim kurumlarını da derinden etkilemektedir. Okullar da, eğitim programlarında revizyon, yönetici yetiştirme uygulamaları, çalışanların performanslarını ölçmeye yönelik çalışmalar gibi alanlarda değişim süreci yaşamak durumundadır. Okulların bu hareketli dönemde dahi öğrencilerin,

velilerin ve toplumun farklı taleplerini karşılamaları gerekmektedir. Değişen durumlara ve koşullara uyum sağlamak okulların sağlığını etkilemektedir. Okullar sağlıklı olabilmek adına, öğretmenleri, öğrencileri, yöneticileri ve diğer çalışanları olmak üzere tüm üyelerinin okulun içinden ve dışından gelen talepleri değerlendirme hususunda ve değişimi yakalayabilme noktasında iyi bir atmosfer oluşturmalıdır (Korkmaz, 2005). Etkili bir okul atmosferini oluşturmada okulun örgüt sağlığı önemli ve güçlü bir kavramdır.

Podgurski (1990, s. 7) sağlıklı okulu şu şekilde tanımlamaktadır:

Sağlıklı okul, baskı gruplarının rahatsız edici etkilerini sınırlandıran, hem göreve hem ilişkiye yönelik bir liderin olduğu, öğrenciler için ulaşılabilir amaçların koyulduğu, yeterli kaynak desteğinin sağlandığı ve başarıya yönelik olan ve görevlerini, okullarını, meslektaşlarını olumlu yönde tanımlayan öğretmenlerin bulunduğu okuldur.

Sağlıklı bir okul, enerjisini amaç ve görevlerine yönelten, öğrenci, öğretmen ve yöneticileri arasında uyumlu ilişkileri olan yüksek düzeyde başarılı gösteren okuldur (Hoy, Tarter & Bliss, 1990). Bir okuldaki örgütsel canlılığın ne denli sağlıklı olduğu, o okuldaki bireylerin ve yöneticilerin birbirlerine duydukları güveni o denli etkiler (Hoy & Feldman, 1987). Örgüt sağlığı, örgütün hedeflerine erişebilme başarısıyla ilintilidir. Örgütün tüm işlevleri birbirini etkiler ve herhangi bir işlevde yaşanan bir problem tüm sistemde sıkıntılara yol açar. Okulun sağlıklı olması için, içsel faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmesi kadar çevresiyle uyum içinde devam ettirebilmesi de önemlidir. Sağlıklı okullar, çevrelerinden gelen belirsizlik ve karışıklık durumlarına kendilerini uydurma konusunda başarılıdırlar (Licata & Harper, 2001). Balcı (2002, s. 103) ise sağlıklı örgütlerin daha katılımcı, tabandan destek gören, sorunların işbirliğiyle çözüldüğü, bireylerin uzmanlığından yararlandığı, uzmanlığın güç ve yetki sağladığı kurumlar olduğunu belirtmiştir.

Hoy & Feldman (1987), örgüt sağlığı ile ilgili yaptıkları incelemeler ve araştırmalar sonucunda elde ettikleri verilere göre sağlıklı ve sağlıksız okulu şu şekilde ayırtmışlardır:

Sağlıklı Okul: Sağlıklı okul, toplumun ve velilerin gereksiz baskısından korunur. Okulların yönetim kurulları, okulun politikasını etkileyecek ilgi gruplarının küçük çabalarına başarıyla karşı koyarlar (yüksek kurumsal bütünlük). Sağlıklı okulun müdürü dinamik liderdir. Görev-yönelimli ve ilişki-yönelimli liderlik davranışını bütünleştirir. Bu davranış, öğretmenleri destekler ve performans için yüksek standartlar sağlar (yüksek anlayış ve yapıyı kurma). Bunun ötesinde, okul müdürü üstlerini etkileme gücüne sahiptir (yüksek etki). Bu etki gücü, okulun uygulamalarının etkili olması ve ihtiyacın elde edilmesi yeteneğinin gösterilmesidir. Sağlıklı okulda öğretmenler, öğretme ve öğrenmeden sorumludurlar. Öğrenciler için yüksek fakat erişilebilir hedefler koyarlar, yüksek performans standardını devam ettirirler, disiplinli ve düzenli bir öğrenme ortamı oluştururlar. Öğrenciler, okulda verilen ödev ve sorumluluklarını bilir ve bunlar için yüksek motivasyonla çok çalışırlar ve akademik alanda başarılı olan tüm öğrencilere saygı duyarlar (yüksek akademik vurgu). Sınıf araç-gereçleri, eğitim materyalleri, ek materyaller her zaman elde edilebilir (yüksek kaynak desteği). Son olarak sağlıklı okullarda, öğretmenler birbirlerini sever ve sayarlar, birbirlerine güven duyarlar, işlerinden heyecan duyarlar, okullarına karşı olumlu duyguları vardır ve okullarının üyesi olmak gurur vericidir (yüksek moral).

Sağlıksız Okul: Sağlıksız okullar dışarıdan gelen olumsuz etkilerle incinebilirler. Öğretmen ve öğrenciler sebepsiz veli istemleriyle bombardıman edilir, okul örselenir (düşük kurumsal bütünlük). Okulda etkili müdür yoktur veya çok az etkilidir. Okul müdürü, çok az yönlendirme ve yapı sağlar (düşük inisiyatif yapısı). Müdürler, öğretmenler için düşük cesaret ve destek sergiler (düşük anlayış), üstleri üzerindeki etkileri azdır (düşük etki). Öğretmenler işleri ve meslektaşları hakkında iyi duygular hissetmezler, birbirinden ayrı hareket ederler, şüpheli ve savunmacıdırlar (düşük moral). Eğitim araç-gereçleri ve ek materyaller ise hem yeterli değildir hem de talep edildiğinde temin edilemez (düşük kaynak desteği). Sonuç olarak, akademik mükemmellik için çok az bir etki vardır. Ne öğretmenler ne de öğrenciler akademik yaşamı ciddiye almazlar,

akademik alanda başarılı olan öğrenciler arkadaşları tarafından alaya alınırlar, öğretmenler de bu başarı öğrencileri tehdit unsuru olarak görürler (düşük akademik vurgu).

Eğitim sisteminin temel örgütü olan okullarda verimliliğin arttırılması ve gelişiminin sürdürülmesi için sağlıklı bir yapı oluşturmak ve bunu korumak gerekmektedir. Okullarda sağlıklı ölçmenin yöntemi okulun tüm çalışanların özellikle de öğretmenlerin örgüte ilişkin algı düzeylerini belirlemektir.

2.2.5.2 Okul Sağlığı ve Yönetici

Okuldaki tüm etkinliklerin başarılı ya da başarısız olmasında, başka bir ifadeyle okulun sağlıklı olup olmamasında en önemli kişi okul müdürüdür. Okul müdürleri, örgütsel etkinliği sağlamak ve var olan tüm kaynakları okulun amaçlarını gerçekleştirmek için düzenlemelidir (Recepoğlu, 2011, s. 130). Müdürün yöneticilikteki bilgi, beceri ve deneyimi sınıf içindeki eğitsel süreçler için dolayısıyla da okulun tüm başarısında çok önemli bir yere sahiptir (Anderson, 1991, akt. Korkmaz, 2007). Okul müdürünün sergilediği liderlik davranışları, okuldaki öğrenme iklimini, çalışanlar arasındaki ilişkileri ve öğretmenlerin moralini etkilemektedir. Bir okul yeniliğe açıksa, çevresi ile iyi ilişkiler kurabiliyorsa, öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler yeteneklerini sergileyebiliyorlarsa, müdür ve öğretmenler yüksek düzeyde güvene sahipse yöneticinin okul içerisinde gösterdiği liderlik stilini başarının anahtarı olarak düşünülebilir (Hoy & Sabo, 1998; Hoy & Miskel, 1991).

Okul yöneticisi açısından, okula kaynak sağlayan, bu kaynakları uygun biçimde okulun amaçları için düzenleyen, çalışanları yönlendiren ve onlara rehberlik eden bir okul müdürüne sahip okul sağlıklı okul olarak nitelendirilir. Bir eğitim yöneticisi olarak hizmet eden okul müdürlerinin okullarını verimli ve etkili kılabilmeleri ve okullarının sağlıklı bir yapı oluşturmasını sağlayabilmeleri için sergiledikleri liderlik özellikleri önemlidir (Altun, 2001, s. 66).

Açıkalın'a göre (1994, s. 139), eğitim sisteminde okullar türlerine isimleri, amaçları, programları, işleyişleri, kadroları ve nicel nitelikleri bakımından genellikle birbirine benzerler. Ancak, okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri, okulun kültürü, sağlığı ve örgüt iklimi bakımından birbirlerinden ayrılırlar. Bu farklılığın en önemli nedenlerinden biri okul müdürlerinin okul yönetiminde sergiledikleri rollerdir. Dolayısıyla, okul müdürleri okul üyelerini motive edecek, öğretmen ve öğrenci performansını arttıracak, okulun güçlü ve zayıf yönlerini bilerek var olan tehditlere karşı önlem alacak, geleceği görerek okulunu geleceğe başarıyla taşıyabilecek bir liderlik anlayışına sahip olmalıdır. Çağdaş liderlik türlerini kendine ve okulunun ihtiyaç ve şartlarına göre sentezleyerek etkili liderlik davranışları sergilemelidir. Stratejik liderlik, günümüz okul müdürlerinin başarılı, etkili, değişime uyum sağlayabilen sağlıklı bir okul oluşturabilmek için ihtiyaç duyduğu liderlik anlayışıdır.

2.2 İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde örgüt sağlığı ve stratejik liderlik konularını ele alan araştırmalar sunulmuştur.

2.3.1 Stratejik Liderlik İle İlgili Araştırmalar

Altinkurt (2007, s. 120), eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını incelediği çalışmasında müdürlerin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı olduklarını, ancak bu uygulamalarının yasal-bürokratik engeller, zaman yönetimi ve mali kaynakların azlığı tarafından engellendiğini saptamıştır.

Taş (2009, s. 80), ilköğretim okulu öğretmenlerinin toplam kalite yönetimi ve stratejik liderliğe ilişkin algıları ve bu algıların hangi değişkenlere göre değiştiğini incelemiştir. Araştırmasının sonucunda, okul müdürlerinin stratejilerin belirlenmesine ilişkin uygulamalarının “başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu” saptanmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinin ilçelere göre insan kaynaklarını geliştirme ve etik uygulamalar konularında farklılaştığını belirlemiştir. Okul müdürlerinin etik uygulamalara ilişkin stratejik liderlik uygulamalarında yeterince başarılı olamadıkları ve etik uygulamaları geliştirmeye ilgili çalışmalarda yetersiz oldukları görölmüştür.

Aydın (2012, s. 107), kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, devlet ve özel okul müdürlerinin stratejik liderlik puanları arasında tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulmuştur. Araştırmada hem devlet okulu hem de özel okul müdürlerinin en çok etik liderlik davranışlarını en az ise politik liderlik davranışlarını sergiledikleri görölmüş, stratejik liderlik ve örgütsel öğrenme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kılınçkaya (2013, s. 106), İl Milli Eğitim Müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri üzerine yaptığı araştırmasının sonucunda il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini genelde çok fazla kullanmadığı ortaya çıkmıştır. Stratejik liderliğin alt boyutları olan yönetsel, etik ve iletişim becerisine yönelik uygulamaları yüksek ama geliştirilmesi gereken düzeyde, dönüşümsel uygulamaları ortaya yakın düzeyde, politik uygulamaları ise çok az seviyede kullandıkları sonucuna varılmıştır.

Aydın, Güçlü ve Pisapia (2014), okul müdürlerinin stratejik liderlik eylemleri ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmalarında, müdürlerin stratejik liderlik eylemlerinden en çok etik uygulamaları kullandıklarını ve stratejik liderlik ve örgütsel öğrenme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca, dönüşümsel, politik ve etik uygulamaların örgütsel öğrenme için önemli bir yordayıcı olduğunu, ancak yönetsel uygulamaların önemli bir yordayıcı olmadığı sonucuna varmışlardır.

Turan (2014, s. 152), çevresel belirsizlik algısının stratejik liderlik davranışları üzerine etkisini incelemiş ve çevresel belirsizliğin artmasıyla stratejik liderlik davranışının arttığını tespit etmiştir. Bu bulgu yöneticilerin faaliyet gösterdikleri çevreyi belirsiz olarak algıladıklarında stratejik liderlik davranışlarında artış olacağını ortaya koymaktadır.

Şişik (2015, s. 76), öğretmen perspektifinden okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını değerlendirdiği çalışmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla kullandığı, etik uygulamalara önem verdiği, politik eylemleri daha sık uygulamaları gerektiği sonuçlarına varmıştır.

Çoban (2016, s. 111), Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında stratejik liderlik ile örgütsel değişim yönetimi arasında yüksek düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik davranışı sergileme düzeyleri arttıkça, örgütsel değişimi yönetme becerileri de artacaktır.

Güçlü, Çoban ve Atasoy (2017), okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi öğretmen görüşlerine göre incelemiştir. Sonuç olarak, müdürlerin stratejik liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığı şeklinde iki kavram arasında negatif yönde bir ilişki bulmuşlardır. Ayrıca, stratejik liderliğin örgütsel sessizliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir.

Akman (2017), etkili okulların oluşturulmasında stratejik liderliğin rolünü öğretmen görüşlerine göre incelediği araştırmasında öğretmenlerin etkili okul ile stratejik liderlik algıları arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu stratejik liderliğin etik uygulamalar alt boyutunun etkili okul algısının önemli bir yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir.

2.3.2 Örgüt Sağlığı İle İlgili Araştırmalar

Fliegener (1984), okul müdürlerinin okullarında sergiledikleri liderlik davranışlarının okul sağlığı üzerindeki etkileri konusunu araştırmıştır. Araştırmada okulun etkililiği ve sağlığı ölçülmüş ve okulların sağlıklı olmadığı tespit edilmiştir. Okulların sağlıklı olmasının nedeni olarak ise müdürlerin uyguladığı liderlik stillerinin etkisizliği ve yetersizliği gösterilmiştir.

Tsui & Cheng (1999), örgütsel sağlık ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve sonuç olarak örgüt sağlığının öğretmenlerin bireysel özelliklerinden pozisyon, medeni durum ve mesleki kıdem ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu sonuç okulun örgütsel sağlığı ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkinin öğretmenin karakterine ya da kişisel özelliklerine göre farklılık gösterebileceği görüşünü desteklemektedir (Akt. Korkmaz, 2007).

Örgüt sağlığı konusunda alanyazında bulunan önemli bir araştırma da Akbaba (1997)'nin farklı türde öğretim yapan liselerin örgüt sağlığını ölçen ve betimleyen araştırmasıdır. Akbaba (1997) araştırmasının sonucunda genel liselerin örgüt sağlığı puanlarını, Meslek liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu Meslek liselerinin puanlarından daha yüksek bulmuş

ve bu farkın, genel liselerdeki güçlü sosyal etkileşim sonucu olduğunu savunmuştur. Aynı araştırmada ayrıca aynı tür eğitim veren okulların örgüt sağlığı algılarının farklı olduğu, Kız meslek liselerinin örgüt sağlığı puanlarının İmam Hatip, Ticaret Liseleri, Teknik ve Endüstri Meslek liselerinin puanlarından daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Korkmaz (2005), örgütsel sağlık ve öğrenci başarısı konulu çalışmasında farklı sosyoekonomik statüye sahip bölgelerde yer alan okulların örgüt sağlığı ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiye sosyoekonomik statünün nasıl bir etkide bulunduğunu araştırmıştır. Analiz sonuçları, okul sağlığının kurumsal bütünlük hariç tüm alt boyutlarının öğrenci başarısı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu, öğrencilerin sosyal bilgiler, matematik ve Türkçe alanlarında akademik başarıları ile örgüt sağlığı ve sosyo-ekonomik statü arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, okul çevresinin sağlığı ve SES öğrenci başarısı üzerinde etkili birer faktör olarak görülmekte ve sağlıklı okullar ve yetersiz SES öğrenci başarısını tetiklemektedir.

Karaman ve Akıl (2005) bürokrasi ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi değerlendirmiş ve bürokratik okulun, sağlıklı okul olduğu ve bürokrasinin örgüt sağlığı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tekin (2005) okul yöneticilerinin örgüt sağlığı algıları üzerine çalışmış ve öğrenim durumu, cinsiyet ve atanma şekilleri ile örgüt sağlığı arasında fark bulmuştur.

Çetin ve Karataş (2006), “Okullarda Örgüt Sağlığı” konulu araştırmalarının sonucunda, öğretmenlerin okulun örgüt sağlığına ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre değişmediği, ancak kıdemlerinin farklılık yarattığı bulunmuştur. Daha düşük kıdemli öğretmenlerin örgüt sağlığı algısı yüksek çıkmıştır. Aynı şekilde, öğretmenlerin son kurumda çalıştıkları süreye göre de anlamlı bir farklılık bulunmuştur, son kurumda 1 yıldan daha az çalışanların örgüt sağlığı algısı daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Korkmaz (2006) ilköğretim okullarında örgüt sağlığı ile okul vizyonu arasındaki ilişki konulu araştırmasında okul vizyonu ile örgüt sağlığı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu saptamıştır.

Korkmaz (2007), örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi konulu araştırmasında ise dönüşümsel liderlik, etkileşimci liderlik ve iş doyumunun okulun örgütsel sağlığı üzerine çalışmıştır. Analizleri sonucunda da öğretmenlerin etkileşimci liderden ziyade dönüşümcü lider davranışlarını sergileyen okul müdürlerini tercih ettikleri, okul müdürlerinin dönüşümsel liderlik stiline öğretmenlerin iş doyumunu güçlü bir şekilde etkilediği ve okulun örgüt sağlığını direk ve öğretmenlerin iş doyumunu etkisiyle de endirekt olarak etkilediği sonucuna varmıştır. Benzer olarak, Yıldırım (2006) okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığına etkisini araştırmış ve örgüt sağlığı ile dönüşümsel liderlik arasında pozitif ilişkiye ulaşmıştır.

Cemaloğlu, (2007a), okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasının sonuçları olarak, okulun örgüt sağlığının oluşmasında okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin önemli olduğunu ve dönüşümcü liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticilerinin okullarında örgüt sağlığını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Cemaloğlu (2007b) ayrıca, örgüt sağlığı ve yıldırma üzerine çalışmış ve öğretmenlerin maruz kaldığı yıldırmanın örgüt sağlığını olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır.

Özdemir (2006) öğretmenlerin okullarını örgüt sağlığı açısından değerlendirmeleri konulu araştırmasında öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının orta düzeyde olduğunu ve kıdem, cinsiyet, branş değişkenlerinin örgüt sağlığı algısında anlamlı farklılıklar yaratmadığı bulgulamıştır.

Ergin (2008), okul sağlığının oluşmasında okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin etkisini incelediği araştırmasında örgüt sağlığı ile cinsiyet ilişkisine bakmıştır ve bayan

öğretmenlerin örgüt sağlığı için okulu geliştirici etkinliklerde daha fazla istekli olduğunu bulmuştur.

Karakuş (2008) ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarına göre örgüt sağlığının sadece örgütsel hedefleri gerçekleştirme alt boyutunda pozitif algıya sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Polatçı, Ardıç ve Kaya (2008), akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi üzerine çalışmışlardır. Araştırmanın sonuçlarına göre, cinsiyet farkı, akademik unvan değişikliği ve kurumda çalışma süresinin örgüt sağlığı ile ilgili algılar üzerinde anlamlı bir etki bir göstermediği, ancak görev yapılan yüksekokula göre algı farklılıkları olduğu görülmüştür. Kısaca, örgüt sağlığı düzeyinin bireysel faktörlerden ziyade örgütsel faktörlerden etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Buluç (2008), ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmasında, okulda kurumsal, yönetsel ve teknik düzeyde örgüt sağlığının iyi olması ile öğretmenlerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının derecesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ayrıca, örgüt sağlığının yönetsel ve teknik düzey altında yer alan boyutlarının örgütsel vatandaşlığın önemli bir yordayıcısı, kurumsal düzeyin ise örgütsel vatandaşlığın önemli bir yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz (2011), ilköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmış ve örgütsel sağlığın örgütsel iklime oranla öğretmenlerin örgütsel bağlılığını daha çok etkilediği ve yordayıcısı olduğu sonucuna varmıştır.

Recepoğlu (2011), öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları ve okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuç olarak, okul müdürlerinin mizah tarzlarının okulların örgütsel sağlığını ve öğretim liderliği

davranışlarını sergileme düzeylerini belirlemede önemli bir etkiye sahip olduğunu ve mizahın önemli bir liderlik özelliği olduğunu bulmuştur.

Taneri (2011) ise etik liderlik ve örgüt sağlığı üzerine çalışmış ve sonuç olarak etik liderlik ve örgüt sağlığı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ve etik liderliğin örgüt sağlığı için güçlü bir yordayıcı olduğunu bulmuştur.

Ünlü (2011, s. 164), ortaöğretim kurumlarında yaptığı araştırmasında örgüt sağlığının çalışma yaşamının kalitesini pozitif yönde arttırdığı, Kurum (2013, s. 112), ise örgüt sağlığı algısı ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Özdemir (2012), ilköğretim okullarında okul kültürü ve örgüt sağlığı üzerine çalışmış ve araştırmanın sonucu olarak okul kültürünün destek, bürokratik ve görev boyutlarının okul sağlığının akademik önem boyutuyla ve okul kültürünün destek ve başarı boyutlarının okul sağlığının mesleki liderlik ve kaynak desteği boyutlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Okul kültürünün destekleyici olma özelliği arttıkça öğretmenlerin moral düzeyinin yükseldiği sonucuna varılmıştır.

Kurum (2013, s. 112), ise örgüt sağlığı algısı ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Ayduğ (2014), ilkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkileri incelediği araştırmasının sonucunda öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, görev unvanı, yaş, mesleki kıdem, okuldaki görev süresi ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ve okulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde bir ilişkinin bulunduğunu tespit etmiştir.

Güçlü, Recepoğlu ve Kılınç (2014), ilköğretim okullarının örgütsel sağlığı ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, örgüt sağlığın tüm alt boyutlarının iş motivasyonun tüm alt boyutları ile pozitif yönde anlamlı

ilişkiler içinde olduğunu ve örgüt sağlığının öğretmenlerin motivasyonunun anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varmışlardır.

Yıldız (2014), okul yöneticilerinin kriz yönetim tutumları ile algılanan örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasının sonucunda, yöneticilikte geçen sürenin ve yetkinin kriz yönetiminde etkili olduğunu ve yöneticilerin yaşlarının arttıkça kriz yönetim stratejileri geliştirmelerinin kolaylaştığını bulmuştur. Ayrıca, kıdem yılı ve yöneticilikteki kıdem arttıkça okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin ve örgütün sağlıklı işlemesi konularında daha başarılı oldukları sonucuna varmıştır.

Uğur (2017, s. 102), ortaokul öğretmenlerinin algılanan örgütsel destek düzeyi ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasının sonucunda örgüt sağlığı alt boyutları ile öğretmen ve yöneticilerin algılanan örgütsel destek düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı zayıf ilişkiler bulunduğu görülmüştür.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın tasarlandığı model, evren ve örneklemin özellikleri, veri toplamak için kullanılan ölçekler ve verilerin analizi hakkında bilgiler sunulmaktadır.

3.1 Araştırmanın Modeli

Ankara ili merkez ilçeleri sınırları içerisinde bulunan özel ortaokullarda örgüt sağlığı ve bu okullarda görev yapan okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu araştırma, nicel yöntem ve ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2014, s. 81). Araştırmanın bağımsız değişkenini örgüt sağlığının alt boyutları (kurumsal bütünlük, teşvik edici yapı, nezaket, müdürün etkisi, kaynak desteği, moral ve akademik vurgu), bağımlı değişkenini ise stratejik liderlik özellikleri (dönüşümsel, yönetsel, politik, etik uygulamalar) oluşturmaktadır.

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçelerinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pirsaklar, Sincan, Yenimahalle) Milli Eğitim Bakanlığına bağılı özel ortaokullarda görev yapan 3340 öğretmen oluşturmaktadır. Ankara İli merkez ilçelerde bulunan özel ortaokullar ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerin sayıları Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır. Örneklem, tabakalı ve basit seçkisiz yöntemle seçilmiş ve aşağıda verilen formül yoluyla örneklem sayısına ulaşılmıştır (Büyüköztürk, vd., 2014, s. 96).

$$n_0 = (t^2 \times pq) / d^2$$

$$n_0 = 1.96^2 \times 0.25 / 0.05^2$$

$$n_0 = 0.9604 / 0.0025$$

$$n_0 = 384.16$$

$$n = n_0 / [1 + (n_0 - 1) / N]$$

$$n = 384.16 / [1 + (384.16 - 1) / 3340]$$

$$n = 384.16 / [1 + 383.16 / 3340]$$

$$n = 384.16 / 1.114$$

$$n = 344.84$$

Evren tahmini sapma değeri $d = 0.05$, güven düzeyi $(1 - \alpha) = 0.95$ alınmıştır. Güven düzeyine karşılık gelen t değeri 1.96'dır. Uygun örneklem büyüklüğü için en büyük varyans verecek şekilde p değeri 0.5 olarak alınmıştır. Buna göre örneklem büyüklüğü 345 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7

Ankara İli Merkez İlçelerde Bulunan Özel Ortaokullar ve Öğretmen Sayıları

İlçeler	Özel Ortaokul				
	Okul sayısı		Öğretmen		
	<i>N</i>	%	<i>N</i>	%	<i>n</i>
Altındağ	3	1.8	59	1.7	7
Çankaya	65	40.8	1555	46.5	160
Etimesgut	26	16.3	371	11.1	38
Gölbaşı	9	5.6	368	11.0	38
Keçiören	19	11.9	307	9.1	31
Mamak	1	0.6	10	0.3	3
Pursaklar	3	1.8	64	1.2	5
Sincan	3	1.8	55	1.6	6
Yenimahalle	30	18.8	551	16.5	57
Toplam	159	100.0	3340	100.0	345

Tablo 7’de, Ankara merkez ilçelerde bulunan özel ortaokulların ve bu okullarda çalışan öğretmenlerin sayıları ve evrendeki yüzdelik oranları görülmektedir. Bu yüzdelik oranlara göre okulların ve öğretmenlerin örneklem içindeki dağılımları hesaplanmış ve örneklem tabakalı olarak belirlenmiştir. İlçelerin dağılımına göre anket uygulanan okullar ve öğretmenler seçkisiz olarak belirlenmiştir. Tablo 8’de, anket uygulanması öngörülen okul ve öğretmen sayıları ile uygulanabilen anketlerin sayısı ve dağılımı verilmektedir.

Tablo 8

Uygulanabilen Anket Sayıları ve Dağılımı

İlçeler	Özel Ortaokul				
	Okul sayısı		Öğretmen		
	<i>N</i>	<i>N</i>	<i>n</i>	<i>Verilen anket</i>	<i>Anket sayısı</i>
Altındağ	3	59	7	7	7
Çankaya	65	1555	160	163	153
Etimesgut	26	371	38	40	35
Gölbaşı	9	368	38	38	36
Keçiören	19	307	31	35	30
Mamak	1	10	3	5	3
Pursaklar	3	64	5	5	4
Sincan	3	55	6	6	4
Yenimahalle	30	551	57	58	45
Toplam	159	3340	345	357	317

Tablo 8'e göre, ilçelerin yüzdelik oranlarına göre uygulanması öngörülenden anket sayısı 345 iken 357 öğretmene ulaşılabilmiş ve anket uygulanmıştır. Ancak, bu anketlerin değerlendirilmesi sonucu sadece 317 geçerli anket elde edilebilmiştir.

Araştırmada, öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ve okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okuldaki toplam hizmet süresi (kurum içi kıdem) gibi demografik özelliklerine göre incelenmiştir. Örneklemi oluşturan ve anket uygulanan 317 öğretmenin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 9'da verilmektedir.

Tablo 9

Anket Uygulanan Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Frekans ve Yüzde Dağılımları

Değişken	Kategori	N	Yüzde
Cinsiyet	1. Erkek	70	22,1
	2. Kadın	247	77,9
Yaş	1. 21 – 30	107	33,8
	2. 31 – 40	177	55,8
	3. 41 ve üzeri	33	10,4
Branş	1. Sayısal	86	27,1
	2. Sözel	118	37,2
	3. Yabancı Dil	75	23,7
	4. Sanat ve Spor	38	12
Eğitim Durumu	1. Eğitim Enstitüsü	17	5,4
	2. Lisans (Eğitim Fakültesi)	152	47,9
	3. Lisans (Diğer)	77	24,3
	4. Yüksek Lisans	71	22,4
Mesleki Kıdem	1. 0 – 5	96	30,3
	2. 6 – 10	110	34,7
	3. 11 – 15	76	24,0
	4. 16 – 20	22	6,9
	5. 21 yıl ve üzeri	13	4,1
Okuldaki Toplam	1. 0 – 5	264	83,3
Hizmet Süresi (Kurum içi Kıdem)	2. 6 – 10	53	16,7
		317	100

Cinsiyete değişkenine göre bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunu kadın öğretmenlerin (%77,9), geri kalan kısmını ise erkek öğretmenlerin (%22,1) oluşturduğu görülmektedir. Yaş değişkenine bakıldığında, örneklemin yarısından

fazlasının (%55, 8) 31–40 yaş arası öğretmenlerden oluştuğu, üçte birinin (%33, 8) 21–30 yaş arası öğretmenlerden ve en az oranla (%10,4) 41 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Branş değişkenine göre bakıldığında, örnekleme en çok (%37,2) Sözel branşa sahip, en az ise Sanat ve spor branşına sahip (%12) öğretmenler olduğu, Sayısal branşa (%27,1) ve Yabancı dil branşına (%23,7) sahip öğretmenlerin ise yakın oranlarda olduğu görülmektedir. Eğitim durumu incelendiğinde, örneklemin neredeyse yarısını (%47,9) Eğitim Fakültesi Lisans mezunlarının oluşturduğu, Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlerin ise örneklemin sadece %5,4'ünü oluşturduğu, diğer lisans programlarından mezun (%24,3) ve yüksek lisans mezunu (%22,4) olanların ise yakın oranlarda örnekleme yer teşkil ettiği görülmektedir. Mesleki kıdeme bakıldığında, örnekleme en çok 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin (%34,7), ardından 0-5 yıl (%30,3) ve 11-15 yıl (%24) arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin bulunduğu görülmektedir. 16-20 yıl (%6,9) ve 21 yıl ve üzeri (%4,1) mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise örnekleme en az bulunmaktadır. Son olarak, okulda hizmet süresine (kurum içi kıdem) bakıldığında, çalıştıkları okulda 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin (%83,3) örneklemin çoğunluğunu oluşturduğu, 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin (%16,7) ise küçük bir oranda örnekleme yer aldığı görülmektedir.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırma için veri toplamak amacıyla üç bölümden oluşan Öğretmen Görüşleri Anketi (Ek-2) hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde öğretmenlere ait genel bilgiler, ikinci bölümünde Stratejik Liderlik Ölçeği, üçüncü bölümünde ise Örgüt Sağlığı Envanteri bulunmaktadır.

3.3.1 Stratejik Liderlik Ölçeği

Araştırmada, John Pisapia tarafından geliştirilen ve Türkiye’de okul müdürlerine yönelik olarak uyarlaması Aydın (2012) tarafından yapılan “Stratejik Liderlik Ölçeği” (SLÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin araştırmada kullanılabilmesi için gerekli izin alınmıştır (Ek-3).

Aydın (2012) araştırmasında SLÖ’nün faktör analizi çalışmasını yapmış ve SLÖ’de 4 faktör bulmuştur. Bu dört faktör tarafından açıklanan toplam varyansın yaklaşık olarak %57 olduğunu saptamıştır. SLÖ’nün bu yeni versiyonu Pisapia tarafından 2010 yılında Çin’de 106 okul müdürü üzerinde gerçekleştirilen pilot uygulaması neticesinde Cronbach’s Alfa (α) katsayıları hesaplanarak ölçek toplamı ($\alpha = .94$) yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur (Aydın, 2012). Ayrıca Ülker (2009) tarafında Kocaeli ilindeki ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ölçeğin toplam Cronbach’s Alfa güvenirlik değeri ($\alpha = .98$) bulunmuştur. Ayrıca, Aydın (2102) çalışmasında SLÖ’nün güvenilirliğini ($\alpha = .92$) olarak bulmuştur. Bu araştırma sonunda yapılan anket güvenirlik analizi sonucunda ise Cronbach’s Alpha değeri (α) .97 olarak bulunmuştur. Bu değere göre SLÖ yüksek bir güvenirlik standardına sahiptir.

Araştırmada kullanılan anket (SLÖ) toplam 5 boyut ve 35 maddeden oluşmaktadır. Anketi oluşturan maddeler boyutlara göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

I. Boyut. Dönüşümsel Uygulamalar: 2 – 13 – 15 – 18 – 21 – 23 – 29

II. Boyut. Yönetimsel Uygulamalar: 5 – 8 – 14 – 24 – 28

III. Boyut. Etik Uygulamalar: 3 – 6 – 10 – 11 – 17 – 22 – 32

VI. Boyut. Politik Uygulamalar: 4 – 12 – 16 – 20 – 26 – 27 – 31

V. Boyut. İletişimsel Uygulamalar: 1 – 7 – 9 – 19 – 25 – 30 – 33 – 34 – 35

3.3.2 Örgüt Sağlığı Envanteri

Araştırmada okulların örgütsel sağlığını ölçmek için Hoy ve Miskel (1991) tarafından geliştirilmiş olan, yüksek geçerlik ve güvenilirliğe sahip “Örgüt Sağlığı Ölçeği – Organizational Health Inventory (OHI)” kullanılmıştır. Envanterin araştırmada kullanılabilmesi için Cemaloğlu’ndan gerekli izin alınmıştır (Ek-4).

Envanter Hoy ve Tarter (1997), Hoy ve Sabo (1998) tarafından da kullanılmış, Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) Open Schools/Healthy Schools kitabında envanteri yayınlamış ve envanterin geçerliğini ve güvenilirliğini test etmiştir. Yapılan istatistiksel işlemlerin sonucunda, “Örgüt Sağlığı Envanteri”nin 7 boyutunun ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans % 74 olarak bulunmuştur (Recepoglu, 2011).

Cemaloğlu (2006; 2007a), “Örgüt Sağlığı Envanteri”ni dil ve kültürel açılarından eğitim sistemimize uygun hale getirerek Türkçeye çevirmiş, geçerlik ve güvenilirlik analizlerini yaparak uygulamıştır. Türkçeye uyarlamak amacıyla envanter araştırmacı ve iki farklı çevirmen tarafından Türkçeye, Türkçeye çevrilmiş hali tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Dil ve anlatım açısından incelenmiş ve tespit edilen hatalar düzeltilmiştir. Envanterin güvenilirlik ve geçerliliğini hesaplamak için random tekniği ile seçilen 6 ilköğretim okulunda görev yapan 145 öğretmene envanter uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre, envanterin 39 maddeden ve 7 alt boyuttan oluştuğu, toplam varyansın .62 olduğu anlaşılmıştır. Araştırma sonunda yapılan anket güvenilirlik sonucunda, Cronbach’s Alpha değeri (α) .94 olarak bulunmuş olup anketin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu saptanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket (ÖSE) toplam yedi boyut ve 44 maddeden oluşmaktadır. Anketteki maddelerden 8., 15., 20., 22., 29., 30., 34., 36. ve 39. maddeler olumsuz, diğer maddeler olumludur. Anketi oluşturan maddeler boyutlara göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- I. Boyut. Kurumsal Bütünlük: 1, 8, 15, 22, 29, 36, 39
- II. Boyut. Müdürün Etkisi: 2, 9, 16, 23, 30
- III. Boyut. Nezaket: 3, 10, 17, 24, 31
- IV. Boyut. Teşvik Edici Yapı: 4, 11, 18, 25, 32,
- V. Boyut. Kaynak Desteği: 5, 12, 19, 26, 33
- VI. Boyut. Moral: 6, 13, 20, 27, 34, 37, 40, 42, 44
- VII. Boyut. Akademik Vurgu: 7, 14, 21, 28, 35, 38, 41, 43

3.4 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programı kullanılmış ve betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama ($\bar{x}$), standart sapma (s), yüzde (%), frekans (f) işlemleri ile t-test, tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA), basit ve kısmi korelasyon analizi (r) ve basit doğrusal regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın amacına yönelik olarak elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Önce öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ve örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin demografik özelliklerine göre değişip değişmediği incelenmiş, ardından stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin yönü ve yordayıcı olma özelliği test edilmiştir.

4.1 Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeyleri

Araştırmanın birinci problemi “Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları nasıldır?” olarak belirlenmiştir. Bu probleme yönelik sonuç Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 10

Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeyleri

Değişkenler	<i>n</i>	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
Stratejik liderlik	317	1.46	5.00	4.02	.76

Tablo 10’a göre, öğretmenlerin müdürlerinin sergilediği stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinin ($\bar{X} = 4.02$) yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin oldukça olumlu olduğu söylenebilir.

4.2 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı

Araştırmanın ikinci problemi olan “Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri; cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş, eğitim durumu ve okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Bu probleme ait bulgular Tablo 11 - 20’de verilmektedir.

4.2.1 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı

Tablo 11

Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Stratejik liderlik	Erkek	70	4.11	.58	1.11	315	.26
	Kadın	247	3.99	.81			

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin stratejik liderlik görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$t(315) = 1.11, p > .05$]. Erkek ($\bar{X} = 4.11$) ve kadın ($\bar{X} = 3.99$) öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin hemen hemen aynı düzeyde olumlu olduğu söylenebilir. Bu bulgu, okul müdürlerinin liderlik uygulamalarında ve okul işleyişinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklı tutumlar sergilemediği ve eşit davrandığı yönünde olumlu ve istendik bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Konuyla ilgili diğer araştırmalara bakıldığında, bu bulgunun, Şişik (2015) ve Güçlü, Çoban & Atasoy (2017) tarafından yapılan araştırmaların cinsiyet değişkeni ile ilgili bulgusunu destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Ancak, bu bulgu Taş’ın (2009) cinsiyet değişkeninin anlamlı fark yarattığı ve stratejik liderliğin özellikle etik uygulamalar alt boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha olumlu algıları olduğunu tespit ettiği çalışması ile çelişmektedir.

4.2.2 Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 12

Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler

Yaş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
21-30	107	3.91	.85
31-40	177	4.10	.70
41 ve üzeri	33	3.90	.72
Toplam	317	4.02	.76

Tablo 12’de anket uygulanan öğretmenlerin yaşlarının 31–40 yaş arasında yoğunlaşmakta olduğu görülmektedir ($n=177$). Diğer taraftan 31-40 yaş arasında yer alan öğretmenlerin stratejik liderlik görüş ortalamaları diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir ($\bar{X}=4.10$). Bu sonuç, Güçlü, Çoban & Atasoy (2017) tarafından yapılan araştırmanın 31-40 yaş arasındaki öğretmenlerin diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre müdürlerinin stratejik liderlik boyutlarından etik liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucu ile benzeşmektedir.

4.2.3 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılığı

Tablo 13

Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	<i>p</i>
Gruplar arası	2.93	2	1.47	2.54	.08
Gruplar içi	180.861	314	.58		
Toplam	183.791	316			

Tablo 13 incelediğinde, öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F(2,314)=2.54, p>.05$]. Başka bir deyişle, öğretmenlerin stratejik liderlik görüşleri yaşa bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Bu bulgu, Güçlü, Çoban & Atasoy’un (2017) araştırmaları ile paralellik arz etmekte, ancak Şişik’in (2015) araştırmasında bulduğu sonuç ile çelişmektedir. Şişik

(2015), çalışmasında yaş değişkeninin stratejik liderlik algısı üzerinde anlamlı farklılık yarattığı ve 21-30 yaş aralığında olanların algı puanlarının 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralığında olanlardan anlamlı bir şekilde yüksek çıktığı sonucuna ulaşmıştır.

4.2.4 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 14

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel İstatistikler

Mesleki Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
a) 0-5 yıl	96	3.95	.80
b) 6-10 yıl	110	4.03	.72
c) 11-15 yıl	76	4.02	.79
d) 16-20 yıl	22	4.48	.60
e) 21 yıl ve üzeri	13	3.58	.66
Toplam	317	4.02	.76

Tablo 14'te öğretmenlerin mesleki kıdeme ilişkin stratejik liderlik görüş ortalamalarının 16-20 yıl aralığında yer alan öğretmenlerin daha olumlu olduğu görülmektedir. Öte yandan, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ise stratejik liderlik görüş düzeyleri ($\bar{X} = 3.58$) en düşük seviyelerdedir.

4.2.5 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığı

Tablo 15

Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	<i>p</i>	Anlamlı farklılık (Tukey)
Gruplar arası	7.593	4	1.90	3.36	.01*	a-d, d-e
Gruplar içi	176.199	312	.57			
Toplam	183.791	316				

* $p \leq .05$

Tablo 15’te, öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [$F(4, 312) = 3.36, p < .05$]. Başka bir deyişle, öğretmenlerin stratejik liderlik görüşleri mesleki kıdeme bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Gruplar arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Tukey testinin sonuçlarına göre, 16-21 yıl ($\bar{X} = 4.48$) arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin, 0-5 yıl ($\bar{X} = 3.95$) ve 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 3.58$) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinden daha olumludur. Bu bulgudan yola çıkarak, öğretmenlerin deneyimleri arttıkça kendilerine güvenlerinin arttığı, okul müdürleri ile kurdukları iletişimin daha sağlıklı olduğu, hem kendi istek ve beklentilerini daha açık ifade ettikleri hem de müdürlerinin istek ve beklentilerini daha olumlu karşılayabildikleri söylenebilir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin algılarının düşük olması ise öğretmenlerin beklentilerinin çok daha yüksek olması sonucu özellikle kendilerinden daha az kıdeme sahip okul müdürleri ile çatışmaya girebilme ihtimali ve müdürlerinin liderlik davranışlarını yetersiz bulmaları ile açıklanabilir. Bu bulgu, ilgili araştırmalardan Şişik (2015) ve Güçlü, Çoban & Atasoy’un (2017) çalışmaları ile çelişmektedir. Araştırmacılar mesleki kıdemin öğretmenlerin stratejik liderlik algılarını anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna varmışlardır.

4.2.6 Öğretmenlerin Branşına İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 16

Öğretmenlerin Branşına İlişkin Betimsel İstatistikler

Branş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
Sayısal	86	4.06	.65
Sözel	118	3.95	.94
Yabancı dil	75	3.97	.63
Sanat ve spor	38	4.24	.60
Toplam	317	4.02	.76

Tablo 16 incelendiğinde, sanat ve spor branşındaki öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüş ($\bar{X} = 4.24$) düzeyi diğer branşlardaki öğretmenlerin görüş düzeyinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu, sanat ve spor alanındaki öğretmenlerin, müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin daha olumlu görüşlere sahip olduğu yönünde yorumlanabilir. Sözel branşa sahip öğretmenler ise en düşük görüş ortalamasına ($\bar{X} = 3.95$) sahip gruptur. Benzer olarak Şişik (2015) de, Sanat ve spor alanındaki öğretmenlerin stratejik liderlik algılarının diğer branşlardan daha yüksek bulmuş ve sanat ve spor alanındaki öğretmenlerin müdürlerine karşı olan olumlu algılarının diğer branşlara göre olaylara bakış açısı ve değerlerinin farklı olmasından kaynaklanabileceğini ifade etmiştir.

4.2.7 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Branşa Göre Farklılığı

Tablo 17

Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerinin Branşa Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplar arası	2.872	3	.96	1.66	.18
Gruplar içi	180.919	313	.58		
Toplam	183.791	316			

Analiz sonucuna göre, Tablo 17’de görülen Sanat ve spor branşındaki öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin daha yüksek olduğu bulgusuna rağmen, öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüş düzeyleri birbirine çok yakın ortalamalar ($\bar{X} = 4.06, 3.95, 3.97, 4.24$) vermekte olup branşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(3, 313) = 1.66, p < .05$]. Bu bulgu, Altinkurt’un (2007) çalışması ile örtüşmektedir. Ancak, Güçlü, Çoban & Atasoy (2017) araştırmalarında branş değişkeninin stratejik liderlik algısı üzerinde anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşmıştır.

4.2.8 Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 18

Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Eğitim Durumu	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
Eğitim enstitüsü	17	4.20	.82
Lisans (Eğitim fakültesi)	152	4.11	.55
Lisans (Diğer)	77	3.88	.87
Lisansüstü	71	3.92	.97
Toplam	317	4.02	.76

Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre stratejik liderlik görüş düzeylerini gösteren Tablo 18'e göre, Eğitim Enstitüsü'nden mezun olmuş olan öğretmenler müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini daha olumlu algılamaktadırlar ($\bar{X} = 4.20$). En düşük algı ortalamasına sahip olan grup ise lisans (diğer) mezunlarıdır ($\bar{X} = 3.88$).

4.2.9 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığı

Tablo 19

Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	<i>p</i>
Gruplar arası	3.883	3	1.29	2.25	.08
Gruplar içi	179.909	313	.58		
Toplam	183.791	316			

Tablo 19'da verilen analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüş düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F(3,313)=2.25$, $p<.05$]. Bu bulgu, öğretmenlerin eğitim durumlarının stratejik liderliğe ilişkin görüş düzeyleri üzerinde belirleyici bir unsur olmadığı yönünde değerlendirilebilir. Bu bulgu, Taş (2009) ve Şişik (2015) tarafından yapılan çalışmalarını destekler niteliktedir.

4.2.10 Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Farklılığı

Tablo 20

Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerinin Okuldaki Hizmet Süresine Göre T-testi Sonuçları

	Hizmet süresi	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Stratejik liderlik	0-5 yıl	264	4.01	.78	-.32	315	.75
	6 ve üzeri	53	4.05	.70			

Tablo 20’de, öğretmenlerin stratejik liderlik görüşlerinin şu anda çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sunulmaktadır [$t(315) = -.32, p > .05$]. 0-5 yıl ($\bar{X} = 4.01$) ile 6 ve üzeri ($\bar{X} = 4.05$) yıllık hizmet süresi olan öğretmenlerin görüş düzeyi ortalama puanları çok yakın bulunmuştur. Sonuç olarak, öğretmenlerin müdürlerinin stratejik liderliğine ilişkin görüş düzeyleri, hizmet sürelerine göre anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Bu bulgu, Altinkurt (2007) ve Taş (2009) tarafından yapılan çalışmaları desteklemektedir.

4.3 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeyleri

Araştırmanın üçüncü problemi olarak “Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt sağlığı düzeyi nedir?” belirlenmiştir. Bu probleme ilişkin bulgu Tablo 21’de verilmektedir.

Tablo 21

Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeyleri

Değişkenler	<i>n</i>	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
Örgüt sağlığı	317	1.48	3.93	3.01	.48

Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeyleri incelendiğinde, öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin ($\bar{X} = 3.01$) yüksek olduğu görülmektedir.

Bu bulguya göre, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin olumlu ancak iyileştirilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

4.4 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Demografik Özelliklere Göre Farklılığı

Araştırmanın dördüncü problemi olarak “Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt sağlığı düzeyi, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş, eğitim durumu ve okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?” belirlenmiştir. Bu probleme ilişkin bulgular Tablo 22-30’da verilmektedir.

4.4.1 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Cinsiyete Göre Farklılığı

Tablo 22

Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Cinsiyete Göre T-testi Sonuçları

	Cinsiyet	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Örgüt sağlığı	Erkek	70	3.08	.35	1.44	315	.15
	Kadın	247	2.99	.50			

Tablo 22’de görülen analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(315) = 1.44, p > .05$]. Örgüt sağlığına ilişkin görüşlerin cinsiyete göre farklılık göstermemesi, okul içindeki uygulamalarda ve okul ikliminde cinsiyete göre ayrımcılık ya da farklı tutumlar gözlenmemesi ve dolayısıyla örgüte ilişkin görüşlerde cinsiyetler arasında tutarlılık olduğu yönünde değerlendirilebilir. Bu bulgu, Polatçı, Ardıç & Kaya (2008), Ayduğ (2014) ve Yıldız’ın (2014) araştırmalarının örgüt sağlığı algısının öğretmenlerin cinsiyetine göre değişmediği bulgusu ile örtüşmektedir.

4.4.2 Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 23

Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler

Yaş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
21-30	107	2.95	.55
31-40	177	3.07	.42
41 ve üzeri	33	2.88	.46
Toplam	317	3.01	.47

Tablo 23’te, öğretmenlerin yaş gruplarına göre örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeyleri ortalama puanlarının birbirine çok yakın olduğu görülmekle birlikte, en yüksek ortalama puanının ($\bar{X} = 3.07$) 31-40 yaş grubu öğretmenlerine ait olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, örgütlerini en sağlıklı olarak gören grubun 31-40 yaş arasında yer alan öğretmenler olduğu söylenebilir.

4.4.3 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılığı

Tablo 24

Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	<i>p</i>	Anlamlı Farklılık (LSD)
Gruplar arası	1.529	2	.76	3.42	.03	a-b, b-c
Gruplar içi	70.256	314	.22			
Toplam	71.786	316				

* $p \leq .05$

Tablo 23 ve 24’te verilen analiz sonuçları birlikte incelendiğinde, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [$F(2,314)=3.42, p<.05$]. 31-40 yaş arası öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin diğer yaş gruplarına kıyasla daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu farklılığın, 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin, iş hayatlarına daha olumlu ve anlamlı yaklaşımlarından, çevrelerinde yaşanan olayları olumlu yönde değerlendirebildiklerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Bu bulgu, Recepoğlu (2011)’nin çalışması ile örtüşmektedir.

4.4.4 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 25

Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel İstatistikler

Yaş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
a) 0-5 yıl	96	2.99	.51
b) 6-10 yıl	110	3.02	.43
c) 11-15 yıl	76	3.03	.49
d) 16-20 yıl	22	3.16	.32
e) 21 yıl ve üzeri	13	2.78	.60
Toplam	317	3.01	.47

Tablo 25'e göre, 16-20 yıllık mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeyi ortalama puanının ($\bar{X}=3.16$) en yüksek olduğu, 21 yıl üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin puanının ($\bar{X}=2.78$) en düşük olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, 16-20 yıllık mesleki kıdeme sahip öğretmenler örgütlerinin sağlığını daha olumlu, 21 yıl ve üzeri olanlar ise en olumsuz değerlendirmektedir.

4.4.5 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığı

Tablo 26

Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	<i>p</i>
Gruplar arası	1.26	4	.32	1.39	.24
Gruplar içi	70.526	312	.23		
Toplam	71.786	316			

* $p \leq .05$

Tablo 25 ve 26 birlikte incelendiğinde, mesleki kıdemin öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeylerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir [$F(4,312)=.39$, $p>.05$]. Bu bulgu, Akbaba (1997), Ünlü (2011) ve Kurum (2013) tarafından yapılan araştırmalar ile örtüşmektedir.

4.4.6 Öğretmenlerin Branşına İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 27

Öğretmenlerin Branşına İlişkin Betimsel İstatistikler

Branş	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
Sayısal	86	3.02	.46
Sözel	118	2.95	.54
Yabancı dil	75	3.03	.41
Sanat ve spor	38	3.17	.42
Toplam	317	3.02	.48

Tablo 27’de öğretmenlerin branşına ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüş ortalama puanlarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Sanat ve spor branşına sahip öğretmenlerin örgüt sağlığı görüş düzeylerinin ($\bar{X}=3.17$) en yüksek, yabancı dil öğretmenlerinin görüş düzeylerinin ($\bar{X}=2.95$) ise en düşük olduğu sonucuna varılmaktadır.

4.4.7 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Branşa Göre Farklılığı

Tablo 28

Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeylerinin Branşa Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	<i>p</i>
Gruplar arası	1.378	3	.46	2.04	.11
Gruplar içi	70.408	313	.22		
Toplam	71.786	316			

* $p \leq .05$

Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeyleri branşa göre anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır [$F(3,313)=2.04$, $p>.05$]. Bu sonuç, tüm branşların örgüt sağlığı algılarının birbirine benzer şekilde yüksek olduğu, örgüt içerisinde eşitlik ve adalet ilkesinin var olduğu ve örgüt ikliminin tüm branşlar tarafından olumlu hissedildiği yönünde değerlendirilebilir. Anlamlı farklılık bulunmamasına rağmen, stratejik liderlik algıları ve branş değişkenine ilişkin bulguya benzer olarak, Sanat ve spor alanındaki

öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının da tüm branşlar arasında en yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Konu ile ilgili araştırmalar incelendiğinde; Akbaba (1997), Ayduğ (2014) ve Uğur (2017)'un araştırmaları ile bu araştırma arasında tutarlılık olduğu görülmektedir. Ancak, Recepoğlu (2011) çalışmasında branş değişkeninin örgüt sağlığı üzerinde anlamı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşmıştır. Bu farklılığın örneklem farklılığından kaynaklandığı düşünülebilir. Bu araştırma sadece özel okullarda yapılmış, Recepoğlu (2011) ise araştırmasını sadece devlet okullarında yapmıştır.

4.4.8 Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 29

Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Eğitim Durumu	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
a) Eğitim enstitüsü	17	2.98	.32
b) Lisans (Eğitim Fakültesi)	152	3.05	.43
c) Lisans (Diğer)	77	3.02	.50
d) Lisansüstü	71	2.93	.57
Toplam	317	3.01	.48

Tablo 29'da verilen öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeyleri ortalama puanlarına göre, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin örgütlerini sağlıklı olarak görme düzeyleri ($\bar{X}=3.05$) diğer gruplara daha yüksektir. En düşük puana sahip olan grup ($\bar{X}=2.93$) ise lisansüstü eğitim aşamasında yer alan öğretmenlerden oluşmaktadır.

4.4.9 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılığı

Tablo 30

Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeylerinin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p
Gruplar arası	.694	3	.23	1.02	.38
Gruplar içi	71.092	313	.23		
Toplam	71.786	316			

Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeyleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(3, 313) = 1.02, p > .05$]. Bu bulguya göre, eğitim durumu kriterinin öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri üzerinde anlamlı bir belirleyici olmadığı sonucuna varılabilir. Bu bulgu, Receptoğlu (2011), Ünlü (2011), Tacar (2013) ve Uğur'un (2017) çalışmaları ile desteklenmektedir.

4.4.10 Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüşlerinin Okuldaki Hizmet Sürelerine Göre Farklılığı

Tablo 31

Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Görüş Düzeylerinin Okuldaki Toplam Hizmet Süresine Göre T-testi Sonuçları

	Hizmet süresi	n	$\bar{X}$	Ss	t	sd	p
Örgüt sağlığı	0-5 yıl	264	3.00	.49	-.58	315	.56
	6 ve üzeri	53	3.05	.40			

Tablo 31'de, öğretmenlerin örgüt sağlığı görüşlerinin şu anda çalıştıkları okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık meydana getirmediği görülmektedir. [$t(315) = -.58, p > .05$]. 0-5 yıl ($\bar{X} = 3.00$) ve 6 ve üzeri ($\bar{X} = 3.05$) yıllık hizmet süresi olan öğretmenlerin örgüt sağlığını görüş düzeyleri ortalama puanları çok yakın bulunmuştur. Sonuç olarak, öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeyleri, hizmet sürelerine göre

anlamli bir farklılık göstermemektedir. Benzer olarak, Akbaba (1997), Türker (2010), Tacar (2013) ve Uğur (2017) da, çalışmaları aynı sonuca ulaşmıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin okula kısa sürede uyum sağladığı, beklentilerine uygun çalışma koşulları bulduklarını ve örgüt sağlığı hakkındaki görüşlerini kolayca ifade edebildikleri şeklinde yorumlanabilir. Recepoğlu (2011), öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki hizmet süresi değişkeninin müdürün etkisi, teşvik edici yapı, kaynak desteği, moral ve akademik vurgu boyutlarında örgüt sağlığını belirleyici bir etken olduğu belirtmiştir. Dolayısıyla bu bulgu, Recepoğlu'nun (2011) çalışması ile kısmen çelişmektedir.

4.5. Öğretmenlerin Stratejik Liderlik ve Örgüt Sağlığı Görüşleri Arasındaki İlişki

“Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki var mıdır?” sorusu araştırmanın 5. problemidir. Bu probleme ilişkin bulgular Tablo 31’de verilmektedir.

Tablo 32

Stratejik Liderlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Değerleri

Değişkenler	Örgüt sağlığı
Stratejik liderlik	.82**

** $p \leq .01$

Tablo 32’de örgüt sağlığı ve stratejik liderlik değişkenlerinin puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını göstermek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı analiz sonuçları verilmektedir. Elde edilen istatistiksel sonuçlara göre örgüt sağlığı ile stratejik liderlik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ($r = .82, p < .01$) bulunmuştur. Bu doğrultuda, okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri arttıkça okulun örgüt sağlığının da paralel bir şekilde artacağı sonucuna varılabilir. Bu bulgu, Korkmaz’ın (2007) dönüşümsel liderlik özelliği ve örgüt sağlığı arasındaki, Recepoğlu’nun (2011) öğretimsel liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ve Taneri’nin (2011)

etik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki pozitif ilişki bulguları ile benzeşmektedir. Ayrıca, Vural, (2013) araştırmasında örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik özellikleri arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

4.6 Stratejik Liderliğin Örgüt Sağlığını Yordamasına İlişkin Bulgular

“Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları örgüt sağlığının yordayıcısı mıdır?” sorusu araştırmanın son problemidir. Probleme ait bulgu, Tablo 33’te verilmektedir.

Tablo 33

Örgüt Sağlığının Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata B	β	t	p
Sabit	.95	.08		11.58	.00
Stratejik liderlik	.51	.02	.82	25.46	.00

$$R = .82, R^2 = .67, F(1, 315) = 648.63, p \leq .01$$

Tablo 33 incelendiğinde, öğretmenlerin stratejik liderlik görüşlerinin örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ($R = .82, R^2 = .67, F(1,315) = 648.63, p \leq .01$). Araştırmanın yordayıcı değişkeni olan stratejik liderlik, öğretmenlerin örgüt sağlığı görüşlerindeki toplam varyansın %67’sini açıklamaktadır. Bu bulguya göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının okulun örgüt sağlığının güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmaktadır. Okullarında eğitim-öğretimi destekleyici, farklılaşmaya ve yenileşmeye açık, okulun tüm üyelerinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen gösteren, okulda eşitlik ve adalet ilkesine dayalı bir okul iklimi oluşturabilen ve stratejik liderlik özellikleri sergileyen müdürlerin okullarında örgüt sağlığı düzeyinin yüksek olması tahmin edilebilir bir durumdur. Stratejik lider olarak okul müdürleri gerektiğinde stratejik liderliğin eylemlerinden yönetsel, etik politik, dönüşümsel ya da iletişimsel uygulamaları başarı ve ustalıkla işe koşabilmeli ve çevresinde yaşanan değişimleri takip edip bunlara

hızlı ve akılcı yöntemlerle ayak uydurabilmelidir. Örgütün sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve varlığını devam ettirebilmesi için, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları, özellikle stratejik liderlik davranışları sergilemeleri önemli ve gereklidir. Bu araştırmanın son bulgusuna benzer olarak, Receptoğlu (2011) okul müdürlerinin öğretim liderliği ve Taneri (2011) de etik liderlik davranışlarının örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucunu bulmuşlardır.

BÖLÜM V

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, elde edilen bulgulara dayalı sonuç, tartışma ve önerilere yer verilmiştir.

5.1 Sonuç ve Tartışma

- Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri ($X=4.02$) yüksek ve olumlu, örgüt sağlığına ilişkin görüşleri ($X=3.01$) ise olumlu ancak iyileştirilebilir seviyede bulunmuştur. Bu bulguya göre, öğretmenlerin müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini sahip olduklarını ve sıklıkla sergilediklerini düşündükleri söylenebilir. Öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinden farklı olan nedenlere ve örgüt sağlığının alt boyutlarına dayalı olarak daha düşük bir sonuç verdiği düşünülebilir.
- Öğretmenlerin müdürlerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu ve okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, sadece mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.
- Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri cinsiyete, branşa, mesleki kıdeme, eğitim durumuna ve okuldaki hizmet sürelerine göre değişmemekte, sadece yaşa göre değişmektedir.
- Öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ve örgüt sağlığına ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş olup müdürlerin

stratejik liderlik davranışlarının örgüt sağlığının güçlü bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda, okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri arttıkça okulun örgüt sağlığının da paralel bir şekilde artacağı sonucuna varılmaktadır. Bu durum, stratejik liderlik özelliğine sahip okul müdürlerinin öğretmenlerini desteklemeleri ve motive etmeleri, çevrenin okuldan beklentilerinin karşılanmasına yönelik eğitici faaliyetleri düzenlemesi gibi olumlu liderlik davranışlarıyla örgüt sağlığını etkilemektedir.

- Okullarında eğitim-öğretimi destekleyici, farklılaşmaya ve yenileşmeye açık, okulun tüm üyelerinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen gösteren, okulda eşitlik ve adalet ilkesine dayalı bir okul iklimi oluşturabilen ve stratejik liderlik özellikleri sergileyen müdürlerin okullarında örgüt sağlığı düzeyinin yüksek olması tahmin edilebilir bir durumdur. Stratejik lider olarak okul müdürleri gerektiğinde stratejik liderliğin eylemlerinden yönetsel, etik politik, dönüşümsel ya da iletişimsel uygulamaları başarı ve ustalıkla işe koşabilmeli ve çevresinde yaşanan değişimleri takip edip bunlara hızlı ve akılcı yöntemlerle ayak uydurabilmelidir. Örgütün sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve varlığını devam ettirebilmesi için, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları, özellikle stratejik liderlik davranışları sergilemeleri önemli ve gereklidir.

5.2 Öneriler

- Stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik farklı eğitim kurumlarında ve kademelerinde çalışan öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve hatta veliler gibi farklı örneklerle nicel ya da nitel çalışmalar yapılabilir.
- Bu araştırma, sadece özel okullarda yapılmıştır. Aynı kavramlar devlet okullarında da araştırılabilir ve sonuçlar karşılaştırılabilir.

- Okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin arttırmak adına stratejik liderlik ile ilgili hizmet içi eğitimler verilmesi önerilebilir.
- Okullarda örgüt sağlığını arttırmak için çalışanlara hizmet içi eğitimler sağlanması, bireysel ve mesleki gelişimin desteklenmesi, takım çalışmasına ağırlık verilmesi, iletişimin ve bilgi akışının güçlendirilmesi, değişime ve yeniliğe açık bir örgüt kültürü oluşturulması gibi eylemler gerçekleştirilebilir.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışma koşullarını iyileştirmeli, mesleki gelişimleri ve yeni teknoloji kullanımı için fırsatlar sunmalıdır.
- Okullar, veliler ve çevresi ile olan ilişkilerini zenginleştirmeli; bunun için yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli etkileşimini arttırabilmek adına sosyal etkinlikler düzenlenmelidir.
- Etkili ve sağlıklı okullarda kararları verenler sadece yöneticiler ve uygulayanlar da sadece öğretmen ve öğrenciler olmamalıdır. Kararlar verilirken öğretmen ve öğrencilerin de bu sürece dâhil edilmeleri ve yöneticilerin de eğitim-süreçlerine daha katılımcı olmaları okulda demokratik bir ortam oluşmasına sebep olacaktır.
- Okulların büyüme ve gelişmelerini sağlayabilmeleri için güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeleri ve güçlü yönlerinden daha çok yararlanıp zayıf yönlerini iyileştirme yoluna gitmelidir. Bunun için de, okulların belirli ve düzenli aralıklarla profesyonel olarak okul sağlıklarını ölçmeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir.
- Bu araştırma sürecinde özel okullardan veri toplarken birçok özel okulun ve özel okul müdürlerinin bilimsel araştırmaya destek vermediği, müdür davranışlarını ve örgüt sağlığını değerlendirmeye sıcak bakmadıkları görülmüştür. Bu tarz çalışmalara kapalı olan okullar ve okul müdürlerinin kendilerini ve yönettikleri okullardan veri toplanmasına izin vermemeleri düşündürücüdür. Oysaki bunları tehdit olarak değil de kendilerini değerlendirmek için bir fırsat olarak görmeleri gerekmektedir. Kendilerine ve okullarına güvenen müdürler ise araştırmaya son

derece destek verici yaklaşmışlardır. Okulların ve eğitim yöneticileri, benzer bilimsel çalışmaları tehdit ya da zaman kaybı olarak görmemeli ve destek olmalıdırlar. Bilimsel çalışmalar, okullarda daha yaygın ve kolaylıkla yapılabilmelidir. Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler bu konuda daha bilinçli ve yapıcı önlemler almalıdırlar.

- Özel okul müdürlerinin, devlet okullarına kıyasla rekabet ortamında çok daha fazla mücadele etmeleri gerektiği düşünüldüğünde, müdürlerin okulları adına farklılık yaratabilmek ve verimli, etkili ve başarılı bir örgüt iklimi oluşturabilmek için sergilediği liderlik davranışları çok daha fazla önem kazanmaktadır. Bir özel okul, öğrenciye akademik başarı ve sosyal gelişim imkânı, öğretmene ise doyum sağlayabileceği bir çalışma ortamı sunmalıdır. Öğretmenlerin mutlu ve güdülenmiş olduğu, destek ve değer gördüğü, ihtiyaçlarının karşılandığı bir okulda, başarı ve gelişim odaklı sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamı oluşur. Bu açıdan, müdürlerin stratejik liderlik davranışları hem öğrenciyi hem de öğretmenleri memnun ederek sağlıklı bir örgüt oluşmasına sebep olacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıklan, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Adair, J. (2013). *Etkili stratejik liderlik*. (S. F. Güneş, Çev.) İstanbul: Babıali
- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hocwarter, W. A. & diğerleri (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*. 30(3), 309 – 327.
- Akbaba, S. (1997). *Ortaöğretim kurumlarının örgüt sağlığı: Bolu ili örneği*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Aktan, C. C. (2007). *Geleceği kazanmanın yolu: Stratejik yönetim*. http://moodle.baskent.edu.tr/pluginfile.php/147118/mod_resource/content/2/hafta_2_ders_notu.pdf.
- Akman, Yener. (2017). *Etkili okulların oluşturulmasında stratejik liderliğin rolünün öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. VII. Uluslararası Eğitimde Araştırmalar Kongresi'nde sunulmuş bildiri. 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale. <https://www.researchgate.net/publication/322256270>
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. (Yenilenmiş 2. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T. & Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi* 1(2), 109 – 119.

- Akyüz, M. Y. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(1), 45 – 66.
- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Altun, S. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2007). İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: Örgüt sağlığı. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), s. 137 – 154.
- Arslanoğlu, Ş. (2016). *Lise müdürlerinde liderlik, liderlik düzeylerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). KTO Karatay Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Aydın, M.K. (2012). *Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aydın, M.K., Güçlü, N., & Pisapia, J. (2014). The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning: A quantitative Study in Turkish Primary Schools. *The American Institute of Higher Education*. Arlington, Va. USA.
- Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5, (2), 163-167.

- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul geliştirme*. Ankara: Pegem.
- Baron, B. G. & Henderson, M. V. (1995). Strategic leadership: a theoretical and operational definition. *Journal of Instructional Psychology*. 22(2). 178 – 195.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Bass, B.M. (1985). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 18(3), 19-31.
- Bass, M. B. ve Avolio (1994) “*The Ethics of Transformational Leadership*”, Kellogg Leadership Studies Project Working Papers. www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: A. Ü. Eğitim Fak. Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri, yönetsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta.
- Boal, K. B. & Hooijberg, R. (2001). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515 – 549.
- Buluç, B. (1998). Bilgi çağı ve örgütsel liderlik. *Yeni Türkiye* 21. yy. Özel Sayısı 20(4), 1 - 13.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571 – 602.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (17. Baskı). Ankara: Pegem.
- Brosnahan, C. (2011). The impact of a school’s organizational health on student achievement. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Houston, Houston.

- Bruhn, J. G. (2001). *Trust and health of organizations*. Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York.
- Cemaloğlu, N. (2006). Analysis of the primary schools teachers' perception of organizational health in terms of different variables. *Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 63-72.
- Cemaloğlu, N., (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 165 – 194.
- Cemaloğlu, N. (2007b). The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey. *Educational Research Quarterly*, 31(2), 3-29.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. S. Özdemir (Ed.). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama içinde* (s. 131 – 177). Ankara: Pegem Akademi.
- Chiccelli, J. J. (1975). Assessing the organizational health of school systems. Annual Convention of the American Association of School Administrators.
- Childers, J. H. (1985). Organizational health-how to make a school's level of health and take remedial action. *Journal of Educational Public Relations*, 8(2), 4–7.
- Cooper, C. L. & Williams, S. (1994). *Creating healthy work organizations*, 1th Ed. San Francisco: John Wiley & Sons Ltd.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara:Pegem.
- Çetin, M. & Karataş, İ. H. (2006). Okullarda örgüt sağlığı. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24(24), 27 – 40.
- Çoban, Ö. (2016). *Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimi yönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişki*. (Doktora

- Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
<https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Davies, B. J. & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29 - 28.
- Davies, B. & Davies, B. J. (2005). Strategic leadership. in B. Davies (Ed.) *The essentials of school leadership*. London: SAGE.
- Davies, B., Davies, B. J., and Ellison, L. (2006). *Success and sustainability, developing the strategically focused school*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Davies, B & Davies, B. J. (2008). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational and Management Administration & Leadership*. 34(1) 121 – 139.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (8.Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (Çev. İ. Bahçivangil). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- El-Hage, F. T. (1980). *The relationship of selected profile of organization variables, a measure organizational health and an indicator of organization effectiveness*. Doctoral dissertation, State University of New York at Buffalo. Dissertation Abstracts International. 41(1), 38.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikaları*. Ankara: Beta Yayınevi.
- Ergin, U. (2008). *Okul Sağlığının Oluşmasında Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.

- Fliegner, H. R. (1984). *School leadership and organizational health: A simulated teaching unit*. (Doctoral dissertation, Columbia University Teachers College, 1984). Dissertation Abstracts International. 45(6), 1587.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *G. Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61 – 85.
- Güçlü, N., Çoban, Ö. & Atasoy, R. (2017, Kasım). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. EYFOR-VI Kongresi, KKTC.
- Güçlü, N., Receptoğlu, E. & Kılınç, A. Ç. (2014). İlköğretim okullarının örgütsel sağlığı ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*. 29(1), 140-156.
- Gül, H. (2007). İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(13), 318 - 332.
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi kuramsal ve uygulamalı*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193 – 206.
- Henderson, C. L. (2007). *Organizational health and student achievement gains in elementary schools*. Doctoral Dissertation, University of Tennessee, The Graduate School, Knoxville, USA.
- Hoy, W. K., & Feldman, J. A. (1987). Organizational health: The concept and its measure. *Journal of Research and Development in Education*, 20(4), 30-38.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw Hill.

- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. McGraw-Hill, Inc, New York.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*, Çev. Selahattin Turan. Ankara: Nobel.
- Hoy, W. K. & Sabo, D. J. (1998). *Quality middle school: Open and healthy*. Thousand Oaks, Corwin Pres, CA.
- Hoy, W. K. & Tarter, C. J. (1997). *The road to open and healthy schools: A handbook for change: Middle and secondary school edition*. Corwin Pres. Thousand Oaks, CA.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 260 – 279.
- Hoy, W. K. & Hannum, J. K. (1997). Middle school climate: an empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational Administration Quarterly*, 33(3), 290-311.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-74.
- Jansen, J., Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly* 20(2009). 5–18.
- doi:[10.1016/j.leaqua.2008.11.008](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.11.008)

- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. (26. Basım). Ankara: Nobel.
- Karakuş, H. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karaman, M., K. ve Akıl, Ü., G. (2005). Bürokrasi ve ilköğretimde örgütsel sağlık. *Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 15-38.
- Kılınç, A. Ç. (2014). Örgüt Kültürü ile İlişkili Kavramlar. Okul Kültürü. Ed. Nezahat Güçlü. S. 97 – 124. Ankara: Pegem.
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta.
- Korkmaz, M. (2005). İlköğretim okullarında örgütsel sağlık ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(44), 529-548.
- Korkmaz, M. (2006). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. *Educational Research Quarterly, Cilt: 30*, s. 14-36.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(49), 57-91.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 117-139.

- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurum, G. (2013). *Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Licata, J. & Harper, G. (2001). Organizational Health and Robust School Vision. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 5-26.
- Lyden, J. A. & Klingele, W. E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision*, December, 61(12). 3 – 5.
- Miles, M. B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. In F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and human behavior: Focus on schools* (pp. 375 – 391). New York: McGraw-Hill.
- Miller, R. E., Griffin, M. A. & Hart, P. (1999). Personality and organizational health: The Role of Conscientiousness. *Work ve Stress*, 13(1), 7–19
- Mirzajani R & Khosravi Morad L. (2015). Examine the relationship between organizational health in schools and academic achievement of students. *J. Educ. Manage. Stud.*, 5(3),150-158.
- Neugebauer, R. (1990). Do you have a healthy organization? *Childcare Information Exchange*, 72, 38–41.
- Oğuz, A. (2015). *İlkokul müdürlerinin öğretmen algılarına göre vizyoner liderlik davranışı ile öğretimsel liderlik davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Batman. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.

- Okumuş, F., Koyuncu, M., & Günlü, E. (2012). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ordu, A. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel yapı ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler*. (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özdemir, A. (2006). *Öğretmenlerin okullarını örgüt sağlığı açısından değerlendirmeleri (İzmir İli Bornova İlçesi Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: PegemA Yayınevi.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim okullarında okul kültürü ile örgütsel sağlık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 599-620.
- Özdemirci, A. (2011). *Stratejik liderlik ve örgütsel uyumlanma*. İstanbul: Beta.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem.
- Özer, M. A. (2015). *21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Pamuk, G., Erkut, H. & Ülegin, F. (1997). *Stratejik yönetim ve senaryo tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Parsons, T. (1967). Some ingredients of a general theory of formal organization. In A. W. Halpin (Ed), *Administrative theory in education* (pp. 40-72). New York: Macmillan.
- Parsons, T., Bales, R.E. & Shils, E. A. (1953). *Working papers in the theory of action*. Glencoe, IL: Free Press.
- Pisapia, J., Guerra D.R. ve Semmel E.C. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, Vol.5, Spring, 41-67.

- Pisapia, J. (2006). Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership. *Education Policy Studies Series No. 61. The Hong Kong Institute of Educational Research*, The Chinese University of Hong Kong.
- Pisapia, J. (2007). Leading in complexity. *Presented at the Annual Conference of the International Leadership Association*. Vancouver.
- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader: New tactics for a globalizing world*. IAP, Information Age Publishing, Inc.
- Polatçı, S., Ardıç, K. & Kaya, A. (2008). Akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Yönetim ve Ekonomi*. 15(2), 145-161.
- Podgurski, T. P. (1990). *School effectiveness as it relates to group consensus and organizational health of elementary schools*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Rutgers The State University of New Jersey, New Brunswick.
- Quick, J. C., Macik-Frey, M. ve Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work. *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205.
- Recepoglu, E. (2011). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları ve okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki*. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behaviour* (16 b.). London: Prentice Hall.
- Schuyler, K. G. (2004). The possibility of healthy organizations: Toward a new framework for organizational theory and practice. *Journal of Applied Sociology / Sociological Practice*, 21(2), 57 – 59.
- Shoaf, C., Genaldy, A., Karwowski, W. & Huang, S. H. (2004). Improving performance and quality of working life: A model for organizational health assessment in

- emerging enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 14(1), 81 – 95.
- Swayne, L. E.; Duncan, W. J.; Ginter, P. M. (2006). *Strategic management of health care organizations*. (5. Basım) Cornwall: Blackwell Publishing.
- Şişik, Ş. (2015). *Öğretmen perspektifinden okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Şimşek, H. ve Aytemiz, D. (1997). Kurumsal değişim ve liderlik: Yönetmel liderler ve dönüştürücü liderler. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Cilt: 2*, 473-481.
- Tacar, K. S. (2013). *İlkokul öğretmenlerinin öğrenen örgütü algılama düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrıöğen, A. (2000). Yol-amaç kuramı açısından yönetici-öğretmen ilişkileri. *Eğitim Araştırmaları, Ekim 1(2)*, 80-83.
- Taneri, A. (2011). *İlköğretim kurumlarında etik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taş, Y. F. (2009). *Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Thompson, A. A., & Strickland, A.J. (2001). *Strategic management: Concepts and Cases*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Tekin, M., A. (2005). *İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeyleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Tetrick, L. E., Quick, J. C. ve Quick, J. D. (2005). Prevention Perspectives in Occupational Health Psychology. A. S. G. Antoniou ve C. L. Cooper (Ed.), Research Companion to Organizational Health Psychology (pp. 209-217). Edward Elgar Publishing.
- Toprak, M., İnandı, B. & Çolak, A.L. (2015). Do Leadership Styles Influence Organizational Health? A Study in Educational Organizations. *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 19-26.
- Tutar, H. (2008). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı:65, 175-204.
- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin çevresel belirsizlik algısının stratejik liderlik davranışları üzerindeki rolü*. (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Türker Y. (2010). *İlköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki*. Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Uğur, F. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algılanan örgütsel destek düzeyi ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/> sayfasından erişilmiştir.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121 – 156.
- Uras, M. (2000). *Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin algıları*. IV. Ulusal Sınıf

Öğretmenliği Sempozyumu’nda sunuldu. Pamukkale Üniversitesi, Denizli Eğitim Fakültesi Dergisi, Özel Sayı:7

Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta.

Ünal, M. (2012). *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: Beta.

Ünlü, M. (2011). *Örgüt sağlığı algısının çalışma yaşamı kalitesi üzerine etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Vasie, L. H. & Lucas, W. R. (2001). An assessment of health and safety management within working groups in the UK manufacturing sector. *Journal of Safety Research*, 32, 479 – 490.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*. 29(2), 222-240.

<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.2004.12736080>

Vural, T. (2013). *Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkisi: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Üniversitesi. Afyonkarahisar.

Yalçın, B. & Ay, C. (2011). Bilgi toplumunda öğrenen örgütler ve liderlik süreci bağlamında bir örnek olay çalışması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 15-36.

Yavaşgel, E. (2012). Çağdaş yönetimlerde stratejik liderlik vizyonunun ilk koşulu: Gelecekle uyumlu olmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 15, 377 – 392.

Yıldırım, C. (2006). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yıldız, Ç. (2014). *Okul yöneticilerinin kriz yönetim tutumları ile algılanan örgüt sağlığı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

EKLER

Ek 1: Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	Aksulu Köse, Asiye
Uyruğu	TC
Doğum tarihi ve yeri	17/08/1982 - Edirne
Medeni hali	Evli
Telefon	0533 720 77 82
Faks	
E-posta	asiye.kose@bahcesehir.k12.tr

Eğitim Derecesi	Okul / Program	Mezuniyet Yılı
Lise	Edirne Anadolu Öğretmen Lisesi	2000
Üniversite	ODTÜ İngilizce Öğretmenliği	2004
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi	Halen

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
2004 – 2005	Edirne Koleji	İngilizce Öğretmeni
2005 - 2007	Gürsoylar Koleji	İngilizce Öğretmeni
2007 - 2008	Hammersmith&Fulham Turkish School (United Kingdom)	Türkçe Öğretmeni
2008 - 2015	Maya Koleji	İngilizce Öğretmeni
2015 - halen	Ankara Bahçeşehir Koleji	Müdür Yardımcısı

Yabancı Dil	İngilizce, Almanca
-------------	--------------------

Ek 2: Öğretmen Görüşleri Anketi

ÖZEL OKUL MÜDÜRLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÖRGÜT SAĞLIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ANKETİ

Değerli meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin **Stratejik Liderlik Özellikleri** ile okullarının **Örgüt Sağlığı** arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde size ait kişisel bilgiler, ikinci bölümde okul müdürünüzü değerlendireceğiniz Stratejik Liderlik Ölçeği ve üçüncü bölümde şu an görev yapmakta olduğunuz okulu değerlendireceğiniz Örgüt Sağlığı Envanteri bulunmaktadır.

Sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve bu çalışmadan elde edilen verilerle yapılacak yayınlarda kimliğinizi belirten bir bilgi kullanılmayacaktır. Bu nedenle ankette isminizi belirtmenize gerek yoktur.

Size verilen anketi, her bir bölümün başlangıcındaki açıklamalar doğrultusunda içtenlikle yanıtlamanız çalışmanın amacına ulaşması için son derece önemlidir. Anketin değerlendirme kapsamına girmesi için ankette yer alan tüm sorulara cevap vermeniz gerekmektedir. Bu yüzden lütfen hiçbir soruyu cevapsız bırakmayınız.

Desteğiniz ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederim, saygılarımı sunarım.

Asiye Aksulu Köse

BÖLÜM I

GENEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: 1. () Erkek 2. () Kadın
2. Yaşınız:

1. () 21 – 30 2. () 31 – 40 3. () 41 ve üzeri
3. Eğitim Durumunuz:

1. () Eğitim Enstitüsü (Eğitim Ön Lisans)
2. () Lisans (Eğitim Fakültesi)
3. () Lisans (Diğer)
4. () Yüksek Lisans
5. () Doktora
4. Branşınız:

1. () Sayısal (Matematik, Fen Bilimleri, Bilişim Teknolojileri, vb.)
2. () Sözel (Türkçe, Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, vb.)
3. () Yabancı Dil (İngilizce, Almanca, Fransızca, İspanyolca, vb.)
4. () Sanat ve Spor (Görsel Sanatlar, Müzik, Beden Eğitimi, vb.)
5. Öğretmenlikteki Deneyiminiz (Mesleki kıdeminiz):

1. () 0 – 5 yıl
2. () 6 – 10 yıl
3. () 11 – 15 yıl
4. () 16 – 20 yıl
5. () 21 yıl ve üzeri
6. Bu okuldaki toplam hizmet süreniz (Kurum içi kıdeminiz):

1. () 0 – 5 yıl
2. () 6 – 10 yıl

BÖLÜM II

STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

<u>ACIKLAMA:</u> Bu bölümde okul müdürünüzün sergilediği Stratejik Liderlik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Size yöneltilen her bir soru için, var olan durumu olduğu şekliyle (X) işaretleyiniz. <u>LÜTFEN OLMASI GEREKENİ İŞARETLEMİYİNİZ.</u>	Hiç	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her zaman
	1	2	3	4	5
Okul Müdürümüz,					
1. işlerin yapılabilmesi için uygun bir tavır sergiler.					
2. fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.					
3. bize karşı dürüştür.					
4. nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.					
5. sonuçlardan bizi sorumlu tutar.					
6. “doğru olanı” yapmamız için bizi teşvik eder.					
7. yardım sağlamak için bir orta yol bulur.					
8. işlerin nasıl yapılacağına karar verir.					
9. okul çalışanları ile ortaklık geliştirir.					
10. görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.					
11. çalışanların özel hayatına saygı gösterir.					
12. okul dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.					
13. bizi, lider olmaya yönlendirir.					
14. kuralları ve politikaları işletir.					
15. okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.					
16. kendisine yardım edildiğinde ödül verir.					
17. ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.					
18. politika oluşturur.					
19. bize karşı dürüştür.					
20. yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.					
21. okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.					
22. okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.					
23. fırsatları görmemize yardım eder.					
24. verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.					
25. çalışmalarımızı takip eder.					
26. yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaad eder.					
27. işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.					
28. müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.					

29. ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.					
30. işlerin yerine getirilmesinde okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.					
31. güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.					
32. tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.					
33. görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.					
34. geniş bir insan kitlesiyle ilişkidedir.					
35. bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.					

BÖLÜM III ÖRGÜT SAĞLIĞI ENVANTERİ

ACIKLAMA: Bu bölümde çalışmakta olduğunuz okulun Örgüt Sağlığına ilişkin sorular bulunmaktadır. Size yöneltilen her bir soru için, var olan durumu olduğu şekliyle (X) işaretleyiniz. LÜTFEN OLMASI GEREKENİ İŞARETLEMİYİNİZ.	Çok az	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
	1	2	3	4
1. Okulumuzdaki öğretmenler ailelerin ve çevrenin mantıklı olmayan isteklerine karşı korunur.				
2. Okul müdürümüz üstlerinden her istediğini alır.				
3. Okul müdürümüz arkadaş canlısıdır ve ona her zaman ulaşılabilir.				
4. Okul müdürümüz çalışanların standartlara, kurallara ve yönetmeliklere uymalarını isterler.				
5. Okulumuzda talep edildiğinde gerekli olan ek materyaller öğretmenlere sağlanır.				
6. Okulumuzdaki öğretmenler birbirini desteklerler.				
7. Okulumuzdaki öğrenciler onlar için oluşturulmuş olan amaçlara ulaşabilirler.				
8. Okulumuz dış çevre baskılarından kolayca zarar görebilir.				
9. Okul müdürümüz üstlerinin kararlarını etkileyebilme kabiliyetine sahiptir.				
10. Okul müdürümüz herkesi kendisi ile eşit görür ve bu doğrultuda davranır.				
11. Okul müdürümüz beklentilerini net olarak açıklar.				
12. Öğretmenlerin kullanımı için sınıf içerisinde yeterli materyal vardır.				
13. Okulumuzdaki öğretmenler birbirlerine karşı sevgi ve saygı gösterirler.				
14. Okulumuz akademik performans için yüksek standartlar belirler.				
15. Okul çevresinden gelen istekler öğretim programlarıyla tutarlı olmasa da kabul edilir.				

16. Okul müdürümüz denetçilerle iyi bir biçimde çalışır.				
17. Okul müdürümüz kendisine yapılan önerileri dinler ve işleme koyar.				
18. Okul müdürümüz öğretmenlerden ne beklediğini onlara bildirir.				
19. Okulumuzdaki öğretmenler sınıfta derslerini destekleyen materyallere kolayca ulaşabilirler.				
20. Okulumuzdaki öğretmenler birbirlerine karşı ilgisizdir.				
21. Okulumuzun öğrencileri iyi not alan arkadaşlarına saygı gösterirler.				
22. Okulumuzdaki öğretmenleri okulun çevresinden gelen toplumsal baskıyı hissetmektedir.				
23. Okul müdürümüzün önerileri, üstleri tarafından ciddi bir şekilde ele alınır.				
24. Okul müdürümüz okulumuzda değişim yapmaya isteklidir.				
25. Okul müdürümüz okula ilişkin belirli performans değerlerini korur.				
26. Okulumuzda dersleri destekleyici ek materyaller, sınıflarda vardır.				
27. Okulumuzdaki öğretmenler birbirlerine karşı dostça ve arkadaşça davranırlar.				
28. Okulumuzdaki öğrenciler akademik başarılarını arttırmak için ek çalışma yaparlar.				
29. Okul aile birliği okulumuzun yönetimini etkiler.				
30. Okul müdürümüz üstleri tarafından engellenir.				
31. Okul müdürümüz okulda çalışan bütün personelin refah ve huzurunu arttırmaya çalışır.				
32. Okul müdürümüz yapılacak işleri programlar.				
33. Okulumuzdaki öğretmenler ihtiyaçları olan öğretim materyallerine kolayca ulaşabilirler.				
34. Okulumuzdaki öğretmenler birbirlerine karşı soğukturlar.				
35. Okulumuzdaki öğretmenler, öğrencilerin akademik olarak başarılı olabilmeleri için öğrencilerin gerekli yeteneğe sahip olduklarına inanırlar.				
36. Okulumuz çevrenin aşırı beklentilerine ve isteklerine (kapislerine) açıktır.				
37. Okulumuzdaki öğretmenlerin morali yüksektir.				
38. Okulumuz akademik başarıyı dikkate alır ve ödüllendirir.				
39. Etkili ve nüfuzlu veliler okulun politikalarını değiştirebilir.				
40. Okulumuzda görev yapan personel arasında güven ve dostluk vardır.				
41. Okulumuzdaki öğrenciler yaptıkları çalışmaları (öğrendikleri konular, faaliyetler) geliştirmek için çok uğraşırlar.				
42. Okulumuzdaki öğretmenler, işlerini istekle ve heyecanla yerine getirirler.				
43. Okulumuzda oluşturulan öğrenme çevresi düzenli ve ciddidir.				
44. Okulumuzdaki öğretmenler, kendilerini okulla özdeşleştirir.				

Ek 3: Stratejik Liderlik Ölçeği İzin Belgesi

From: M.KEMAL AYDIN [mailto:kemal06@gmail.com]

Sent: Thursday, May 3, 2018 1:33 PM

To: Asiye Aksulu <asiye.kose@bahcesehir.k12.tr>

Cc: nguclum@gmail.com

Subject: Re: SLÖ İzin Talebi

Merhaba Asiye hocam,

Ölçeği TEZ çalışmanızda kullanabilirsiniz. Zaten Nezahat hocamın öğrencisiyseniz benden izin almanıza gerek yoktu. Hocamızın uygun görmesi yeterliydi. Yine de bu vesileyle çok kıymetli hocama saygılarımı ve sevgilerimi sunar size de çalışmalarınızda başarılar dilerim.

İyi günler dilerim,

Kemal

Mehmet Kemal AYDIN, PhDc

+32 465 883 189

+90 532 636 77 30

e-mail: kemal06@gmail.com

twitter: @m_kemalaydin

2018-05-02 13:54 GMT+02:00 Asiye Aksulu <asiye.kose@bahcesehir.k12.tr>:

Sayın Kemal Hocam,

Ben Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde Yüksek Lisans öğrencisi, Prof. Dr. Nezahat Güçlü hocanın tez öğrencisiyim.

Tezimde, sizin Türkçe'ye uyarlamış olduğunuz Stratejik Liderlik Ölçeği'ni kullanmak üzere sizden izin almak istiyorum. İzniniz olursa ölçeği tez çalışmamda kullanabilir miyim?

İlginiz ve desteğiniz için şimdiden teşekkürler...

Ek 4: Örgüt Sağlığı Envanteri İzin Belgesi

From: NECATI CEMALOGLU [mailto:necem@gazi.edu.tr]

Sent: Friday, May 11, 2018 11:44 AM

To: Asiye Aksulu <asiye.kose@bahcesehir.k12.tr>

Subject: Re: Örgüt Sağlığı Envanteri

Sayın
Asiye Aksulu

Örgütsel sağlık ölçeğini makalenizde kullanmanızda bir sakınca yoktur.

Prof. Dr. Necati Cemaloğlu

From: Asiye Aksulu

Sent: Saturday, April 28, 2018 3:37 PM

To: necem@gazi.edu.tr

Subject: Örgüt Sağlığı Envanteri

Necati Hocam,

Dün yanınıza gelerek sizin geliştirmiş olduğunuz Örgüt Sağlığı Envanterini tezimde kullanmak için izin istemiştin; ve eğer mümkünse envanterin güncel bir formunu verebilerseniz sevinirim.

Mail olarak hatırlatmamı istemiştiniz.

Sizin eski öğrenciniz, Nezahat Hoca'nın tez öğrencisiyim.

Teşekkür ederim.

Saygılar

Asiye Aksulu
Müdür Yardımcısı
Ankara Kampüsü