

**T.C.**  
**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**SINIF ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN**  
**STRATEJİK LİDERLİĞİNE VE ÖRGÜT SAĞLIĞINA YÖNELİK ALGILARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**BİROL KARAKUŞ**

**ÇANAKKALE**  
**AĞUSTOS, 2020**

**T.C.**  
**Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi**  
**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**  
**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı**  
**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı**

**Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliğine Ve  
Örgüt Sağlığına Yönelik Algıları**

**Birol KARAKUŞ**  
**(Yüksek Lisans Tezi)**

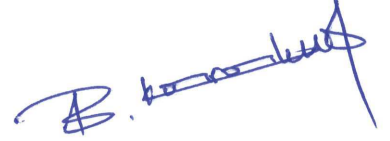
**Danışman**  
**Doç.Dr. Nejat İRA**

**Çanakkale**  
**Ağustos, 2020**

## Taahhütname

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “**Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliğine ve Örgüt Sağlığına Yönelik Algıları**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve değerlere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

31/08/2020



Birol KARAKUŞ

## Önsöz

Çalışmamın her aşamasında bilgi ve deneyimleri ile bana destek olan, çalışmam boyunca sabırla, anlayışla, beni cesaretlendiren, benden ilgi ve yardımlarını esirgemeyen Sayın Hocam Doç. Dr. Nejat İRA'ya değerli katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım sırasında pekçok kişinin yardım ve desteği olmuştur. Her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, tüm çalışmalarımda beni destekleyen ve cesaretlendiren başta sevgili eşim Sevilay KARAKUŞ olmak üzere bu süreçte benden yardımlarını esirgemeyen herkese teşekkür ederim. Ayrıca bu süreçte zaman zaman ihmal ettiğim ve yeterli zamanı ayıramadığım canım kızım Zümra'ya da teşekkür ederim. Bu zorlu süreçte beni motive eden ve uygun çalışma koşulları sunan değerli annem ve babama da teşekkür ederim.

Tez ile ilgili problemlerimde bana vakit ayıran ve desteğini esirgemeyen, yüksek lisans eğitimimde emeği geçmiş tüm saygıdeğer hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca ölçeklerini kullandığım değerli araştırmacılar Ayşegül ŞAHİN ve Mehmet Kemal AYDIN'a teşekkür ederim.

Başta Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü olmak üzere anketlerin uyguladığı okullarda görevli tüm yönetici ve öğretmenlere teşekkürlerimi sunarım.

Çanakkale, 2020

Birol KARAKUŞ

## Özet

### Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliğine ve Örgüt Sağlığına

#### Yönelik Algıları

**Birol KARAKUŞ**

Bu çalışmanın amacı, ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkisini incelemektir. Araştırmada ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır. Okul müdürlerinin stratejik liderlik ve okullardaki örgüt sağlığı düzeylerini belirlemek amacıyla Balıkesir ilinde 4 hizmet bölgesinden seçilen ilçelerde yer alan ilkokullarda görev yapmakta olan 212 öğretmene, Pisapia'nın geliştirdiği (2010) ve Aydın'ın (2012) Türkçeye uyarladığı "Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ)" ve Özdemir'in (2006) geliştirdiği "Örgüt Sağlığı Ölçme Envanteri (ÖSÖE)" uygulanmıştır. Araştırma evreni Balıkesir ilindeki ilkokullardan oluşturulmuştur. Araştırma örneklemini, Balıkesir ilinde bulunan her hizmet bölgesindeki seçilen ilçelerde bulunan ilkokullardan tabakalı ve basit seçkisiz yöntem kullanılarak oluşturulmuştur.

Öğretmenler tarafından cevaplanan "Stratejik Liderlik Ölçeği" ve "Örgüt Sağlığı Ölçme Envanteri" veri sonuçları SPSS 22.0 programında analiz edilmiş, bu sayede okul müdürlerinin stratejik liderlikleri ve okullardaki örgüt sağlığı düzeyleri değerlendirilmiştir. Kişisel bilgi formunda yer alan cinsiyet değişkeninin stratejik liderlik ve örgüt sağlığı düzeyleriyle analizinde t-testi, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerinde ise ANOVA kullanılmıştır. Stratejik liderlik ve alt boyutlarıyla örgüt sağlığı ve alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için pearson korelasyon kullanılmıştır. Stratejik liderliğin örgüt sağlığına etkisini belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırma sonucunda okul müdürlerinin stratejik liderlikleri orta düzeyde, okullardaki örgüt sağlığı ise düşük düzeyde bulunmuştur. Okul müdürlerinin stratejik liderlikleri cinsiyet

ve yaş değişkenine göre anlamlı Şekilde farklılık gösterdiği, mesleki kıdem ve öğrenim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgüt sağlığı ise sadece cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermiştir. Stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Stratejik liderliğin örgüt sağlığının belirlenmesinde anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Liderlik, rgt Sağlığı, Okul Müdürü, ğretmen.



## **Abstract**

### **Classroom Teachers 'Perceptions of School Principals' Strategic Leadership and Organizational Health**

**Birol KARAKUŞ**

The purpose of this study is analyzing the relation between school principals' strategic leadership behaviors and organizational health, according to the perceptions of primary school teachers. Relational screening model was used in the research. The "Strategic Leadership Scale (SLO) developed by Pisapia (2010) and Aydın (2012) adapted to Turkish, to 212 teachers working in elementary schools located in districts selected from 4 service regions in Balıkesir province in order to determine the level of strategic leadership and organizational health in schools. "And" Organizational Health Measurement Inventory (ÖSÖE) "developed by Özdemir (2006). The research universe was formed from primary schools in Balıkesir province. The research sample was created by using stratified and simple random method from primary schools in selected districts in each service area in Balıkesir province.

"Strategic Leadership Scale" and "Organizational Health Assessment Inventory" data results answered by teachers were analyzed in SPSS 22.0 program, this is the evaluation of the school's strategic leadership and organizations in schools. In the personal information form, the t-test in the variable gender analysis is for ANOVA in the variables of age, Concept seniority and educational status. Pearson correlation is for the reason for the relationship between organized leadership and lower level with strategic leadership and sub-dimensions. Regression analysis was applied to organize strategic leadership.

As a result of the research, the strategic leadership of the school principals was low and the organizational health in the schools was medium. It has been determined that the strategic leadership of school principals varies significantly according to gender and age variable and does not differ according to their professional seniority and educational background.

Organizational health, on the other hand, showed a significant difference only by gender. A moderate positive relationship was found between strategic leadership and organizational health. It is concluded that strategic leadership is a significant predictor of organizational health.

**Keywords:** Strategic Leadership, Organizational Health, School Manager, Teacher.





## İçindekiler

Onay .....	i
Önsöz.....	ii
Özet .....	iii
Abstract .....	v
İçindekiler.....	vii
Tablolar Listesi.....	xi
Şekiller Listesi.....	xvii
Kısaltmalar Listesi.....	xviii
Bölüm I.....	1
Giriş.....	1
Problem Durumu .....	3
Problem Cümlesi .....	3
Alt problemler .....	4
Araştırmanın Amacı.....	4
Araştırmanın Önemi .....	5
Varsayımlar .....	6
Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
Bölüm II .....	7
Kuramsal Çerçeve .....	7
Stratejik Liderlik.....	7
Strateji kavramı .....	7
Liderlik.....	9
Stratejik yönetim.....	11
Stratejik liderlik .....	14

Stratejik liderlerin özellikleri .....	16
Stratejik liderlik modelleri .....	20
Dönüşümsel uygulamalar .....	25
Yönetimsel uygulamalar .....	26
Etik uygulamalar.....	27
Politik uygulamalar.....	28
İlişkisel uygulamalar.....	29
Eğitimde stratejik liderlik .....	31
Örgüt Sağlığı.....	35
Örgüt sağlığı tanımı.....	36
Örgüt sağlığının özellikleri .....	38
Örgüt sağlığı modelleri .....	39
Miles'in örgüt sağlığı modeli.....	39
Hoy'un örgüt sağlığı modeli .....	44
Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı modeli.....	45
Çeşitli araştırmacılara göre örgüt sağlığı boyutları: .....	47
Sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin farkları.....	48
Örgüt sağlığını arttırmak için yapılması gerekenler .....	50
Okullarda örgüt sağlığı .....	52
Sağlıklı ve sağlıksız okul.....	54
Okul sağlığı ve yönetici: .....	57
İlgili Araştırmalar .....	58
Stratejik liderlik ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar .....	58
Stratejik liderlik ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar .....	61
Örgüt sağlığı ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar .....	63

Bölüm III.....	69
Yöntem .....	70
Çalışmanın Modeli .....	70
Çalışmanın Evreni ve Örneklemi .....	70
Veri Toplama Araçları.....	74
Stratejik liderlik ölçeği.....	74
Örgüt sağlığı ölçme envanteri .....	75
Verilerin Toplanması.....	77
Verilerin Analizi .....	78
Bölüm IV.....	79
Bulgular ve Yorumlar.....	79
Alt Problem 1'e İlişkin Bulgular .....	79
Alt Problem 2'ye İlişkin Bulgular .....	84
Alt problem 2a'ya ilişkin bulgular.....	84
Alt problem 2b'ye ilişkin bulgular.....	87
Alt problem 2c'ye ilişkin bulgular .....	90
Alt problem 2d'ye ilişkin bulgular.....	93
Alt Problem 3'e İlişkin Bulgular .....	96
Alt Problem 4'e İlişkin Bulgular .....	107
Alt problem 4a'ya ilişkin bulgular .....	107
Alt problem 4b'ye ilişkin bulgular.....	111
Alt problem 4c'ye ilişkin bulgular .....	117
Alt problem 4d'ye ilişkin bulgular.....	123
Alt Problem 5'e İlişkin Bulgular .....	128
Bölüm V .....	136

Sonuçlar, Tartışmalarve Öneriler .....	136
Sonuçlar ve Tartışmalar .....	136
Starejik liderlik görüşlerine yönelik elde edilen sonuçlar ve tartışmalar.....	136
Örgüt sağlığı görüşlerine yönelik elde edilen sonuçlar ve tartışmalar.....	139
Stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen sonuçlar ve tartışmalar .....	141
Öneriler .....	145
Uygulamacılar için öneriler .....	145
Araştırmacılar için öneriler .....	146
Kaynakça .....	146
Ekler .....	160
Ek A: Kişisel Bilgi Formu .....	161
Ek B: Stratejik Liderlik Ölçeği .....	163
Ek C:Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarını Ölçme Envanteri .....	165
Ek D: Anket İzni .....	160
ÖZGEÇMİŞ .....	169

## Tablolar Listesi

Tablo Numarası	Başlık	Sayfa
1.	Stratejik Liderlik Uygulamaları .....	19
2	Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği.....	34
3.	Miles'in Örgüt Sağlığı Boyutları .....	40
4	Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları .....	47
5	Sağlıklı ve Sağlıksız Örgüt Arasındaki Farklılık .....	49
6	Resmi Kurumlarda Görevli Sınıf Öğretmeni Sayıları.....	71
7	Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı.....	72
8	Yaş Değişkenine Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı.....	72
9	Kıdem Değişkenine Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı .....	73
10	Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı ...	73
11	Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Düzeyler.....	75
12	Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Düzeyler (ÖSÖE).....	77
13	Dönüşümsel Uygulamalar Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	79
14	Yönetimsel Uygulamalar Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri.....	80
15	Etik Uygulamalar Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	81
16	Politik Uygulamalar Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	82
17	İletişimsel Uygulamalar Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	83
18	Stratejik Liderlik ve Alt Boyutlarının Düzeyleri .....	84
19	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Uygulama Düzeyleri .....	85
20	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Yönetimsel Uygulama Düzeyleri .....	85

21	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Etik Uygulama Düzeyleri .....	85
22	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Politik Uygulama Düzeyleri .....	86
23	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişimsel Uygulama Düzeyleri .....	86
24	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeyleri .....	87
25	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Uygulama Düzeyleri .....	87
26	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetimsel Uygulama Düzeyleri .....	88
27	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Etik Uygulama Düzeyleri .....	88
28	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Politik Uygulama Düzeyleri .....	89
29	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin İletişimsel Uygulama Düzeyleri .....	89
30	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeyleri .....	90
31	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Uygulama Düzeyleri .....	90
32	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Yönetimsel Uygulama Düzeyleri .....	91

33	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Etik Uygulama Düzeyleri.....	91
34	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Politik Uygulama Düzeyleri .....	92
35	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin İletişimsel Uygulama Düzeyleri .....	92
36	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeyleri .....	93
37	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Uygulama Düzeyleri .....	93
38	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Yönetimsel Uygulama Düzeyleri.....	94
39	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Etik Uygulama Düzeyleri.....	94
40	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Politik Uygulama Düzeyleri .....	95
41	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin İletişimsel Uygulama Düzeyleri.....	95
42	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeyleri .....	96
43	Amaçta Odaklanma Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri.....	96
44	İletişimde Yeterlilik Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri.....	97
45	Yetki Dağılımı Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri.....	98
46	Kaynak Kullanımı Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	99

47	Bağlılık Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	100
48	Moral Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	101
49	Yenilikçilik Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	102
50	Özerklik Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	103
51	Uyum Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	104
52	Problem Çözme Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri .....	105
53	Örgüt Sağlığı ve Alt Boyutlarının Düzeyleri .....	106
54	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Amaçta Odaklanma Düzeyleri .....	107
55	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İletişimde Yeterlilik Düzeyleri .....	107
56	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yetki Dağılımı Düzeyleri .....	108
57	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kaynak Kullanımı Düzeyleri .....	108
58	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bağlılık Düzeyleri .....	109
59	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Moral Düzeyleri .....	109
60	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yenilikçilik Düzeyleri .....	109
61	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Özerklik Düzeyleri .....	110
62	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Uyum Düzeyleri .....	110
63	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Problem Çözme Düzeyleri .....	111
64	Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgüt Sağlığı Düzeyleri .....	111
65	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Amaçta Odaklanma Düzeyleri .....	112
66	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre İletişimde Yeterlilik Düzeyleri .....	112
67	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Yetki Dağılımı Düzeyleri .....	113
68	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Kaynak Kullanımı Düzeyleri .....	113
69	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bağlılık Düzeyleri .....	114
70	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Moral Düzeyleri .....	114
71	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Yenilikçilik Düzeyleri .....	115



72	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Özerklik Düzeyleri .....	115
73	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Uyum Düzeyleri .....	116
74	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Problem Çözme Düzeyleri .....	116
-75	Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgüt Sağlığı Düzeyleri .....	117
76	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Amaçta Odaklanma Düzeyleri .....	117
77	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre İletişimde Yeterlilik Düzeyleri.....	118
78	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Yetki Dağılımı Düzeyleri.....	118
79	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Kaynak Kullanımı Düzeyleri .....	119
80	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Bağlılık Düzeyleri .....	119
81	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Moral Düzeyleri .....	120
82	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Yenilikçilik Düzeyleri .....	120
83	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Özerklik Düzeyleri .....	121
84	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Uyum Düzeyleri .....	121
85	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Problem Çözme Düzeyleri .....	122
86	Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Sağlığı Düzeyleri .....	122
87	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Amaçta Odaklanma Düzeyleri .....	123
88	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre İletişimde Yeterlilik Düzeyleri .....	123
89	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Yetki Dağılımı Düzeyleri .....	124
90	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Kaynak Kullanımı Düzeyleri...	124
91	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Bağlılık Düzeyleri .....	125
92	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Moral Düzeyleri .....	125
93	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Yenilikçilik Düzeyleri .....	126
94	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Özerklik Düzeyleri .....	126

95	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Uyum Düzeyleri .....	127
96	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Problem Çözme Düzeyleri .....	127
97	Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Düzeyleri .....	128
98	Örgüt Sağlığı Amaçta Odaklanma Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki.....	128
99	Örgüt Sağlığı İletişimde Yeterlilik Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki.....	129
100	Örgüt Sağlığı Yetki Dağılımı Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki.....	129
101	Örgüt Sağlığı Kaynak Kullanımı Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki.....	130
102	Örgüt Sağlığı Bağlılık Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki.....	131
103	Örgüt Sağlığı Moral Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki.....	131
104	Örgüt Sağlığı Yenilikçilik Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki.....	132
105	Örgüt Sağlığı Özerklik Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki.....	132
106	Örgüt Sağlığı Uyum Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki.....	133
107	Örgüt Sağlığı Problem Çözme Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki.....	133
108	Stratejik Liderlik İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki.....	134
109	Stratejik Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığını Yordama Gücü .....	134

## Şekiller Listesi

Şekil Numarası	Başlık	Sayfa
1	Stratejik Liderlik.....	18
2	Stratejik Liderlik Uygulamaları: Üç Halka Modeli.....	21
3	Davies'in Stratejik Liderlik Modeli .....	23
4	Ülgen ve Mirze'ye Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları .....	24
5	Strateji Odaklı Okul.....	33
6	Örgüt Sağlığı Şeması .....	46

## Kısaltmalar Listesi

ANOVA	: TekYönlü Varyans Analizi
CEO	: Chief Executive Officer
ÖSÖE	: Örgüt Sağlığı Ölçme Envanteri
SLÖ	: Stratejik Liderlik Ölçeği
y.y.	: Yüzyıl



## **Bölüm I**

### **Giriş**

Değişen yeni dünya düzeni ile birlikte günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, sosyal hayatta yaşanan değişiklikler, ekonomik ve kültürel alandaki farklılıklar her alanda kendini hissettirmektedir. Tüm bu değişimler özellikle de eğitim yönetimi alanında farklı bakış açılarına yönelme zorunluluğu getirmektedir.

Eğitimin en temel görevlerinden birisi toplumun temel değerlerini gelecek kuşaklara aktarmak ve bununla birlikte toplumu yeniden şekillendirmektir. Okullarda söz konusu bu değişimi yapmakla sorumlu kişilerin başında okul yöneticileri gelmektedir. Hızla gelişen ve değişen yenedünya anlayışı her meslek grubunda olduğu gibi bu meslek grubunda da farklılıkları ve yenilikleri beraberinde getirmektedir. Okulların lideri konumunda olan okul yöneticileri kurumlarının verimliliğini ve etkililiğini arttırmalı, okullarının başarısını arttırmalı ve olumlu bir okul iklimi oluşturmalıdır. Bir okulun başarısının artması ve olumlu okul ikliminin oluşması farklı liderlik özelliklerinin okul yöneticisinde var olması ile mümkündür. Bu liderlik özelliklerinden bir tanesi de stratejik liderliktir. Stratejik yönetim anlayışıyla literatüre girmiş bir liderlik kavramı olan stratejik liderlik, 1980'li yılların başlarında özel sektörde yer alan firmaların üst düzey yöneticilerinin kişilik ve liderlik özellikleri üzerinde araştırmalar ortaya çıkmış ve günümüzde içeriğini giderek yaygın hale getirmiştir (Karlı, 2011). Bazı araştırmacılar stratejik liderlik kavramını farklı bir tür liderlik olarak ifade ederken, bazıları araştırmacılara göre ise stratejik liderlik, liderlik özelliklerini doğru zamanda ve doğru şekilde kullanılması olarak belirlemektedir (Kılınçkaya, 2013, s. 34).

Değişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüz dünyasında, eğitim alanında da değişim aynı hızda kendini göstermektedir. Okul müdürlerinin yenedünya düzenine ayak uydurabilmesi için doğrusal düşünce tarzı ve tek tip liderlik yerine, stratejik düşünce tarzını

benimsemeleri büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte çok yönlü liderlik tarzlarının bir karışımı olan stratejik liderlik davranışlarını da sergilemeleri kaçınılmaz görünmektedir (Pisapia, 2006). Okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tipleri, öğretmenlerdeki moral, motivasyon, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven gibi performansı çok yakından etkileyen birçok özellik ile yakından ilişkilidir (Arslanoğlu, 2016). Stratejik liderliğin okulun başarısında ve etkili olmasındaki katkısı araştırmalarla ortaya konmaktadır. Ülker (2009); Aydın (2012); Akman (2017) ve Çakmak (2019) bu konuda araştırmalarına yer vermişlerdir. Bu araştırmalardan da anlaşılacağı gibi değişiklik arz eden ve sürekli gelişim gösteren yeni eğitim sisteminde başarının yakalanabilmesi için okul müdürlerinin farklı stratejik liderlik davranışlarına sahip olmaları gerektiği söylenebilir. 1. yüzyıl eğitim anlayışında okul yöneticilerinin liderlik anlayışları ile okulların sahip oldukları örgüt sağlığı arasında önemli bir ilişki vardır. Çünkü bir okulun başarıya ulaşmasında ve diğer okullar ile rekabet edecek seviyeye gelmesinde örgüt sağlığının da belirleyici bir rol oynayacağı söylenebilir. Bu anlamda Örgüt Sağlığı kavramı son yıllarda eğitim literatürüne girmiş ve sıklıkla kullanılmaya başlanmış bir kavramdır. Örgüt sağlığı en genel ifade ile örgütün kendini çevreye olumlu şekilde uydurması, tüm çalışanlar arasında olumlu bir iletişim kanalının kurulması ve birlikteliğin sağlanarak örgütün hedeflerine ulaşılması olarak ifade edilebilir. Örgütün verimliliğini ve büyümesini aynı zamanda da gelişmesini sağlayan örgüt sağlığı kavramı, örgütün verimli olması, işe yarar ürünler ortaya koyması, personelin gelişimine olumlu katkı sağlaması gibi işlevleri vardır. Bu nedenle Örgüt sağlığı kavramı her örgüt için özellikle de okullar için önemli bir yere sahiptir. Örgüt Sağlığı, okulların sahip olduğu iklimi, kültürü ve değişimi göstermesi ve yöneticilere kurumları hakkında bilgi vermesi açısından önemli bir yere sahiptir. Örgüt Sağlığı kavramı yöneticiler kadar o okulda çalışan öğretmenlerin gelişimi açısından da çok önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı; ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları stratejik liderlik nitelikleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.

### **Problem Durumu**

“Stratejik Liderlik” ile “Örgüt Sağlığı” kavramları ayrı ayrı birçok yayına konu olmuştur. Bu kavramlar diğer konularla birlikte ele alınarak birçok ürün ortaya çıkmıştır. Eğitim örgütlerinin Stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Bu konu ile ilgili olarak devlet okullarında yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmada Stratejik Liderlik ile Örgüt Sağlığı kavramları birlikte ele alınarak devlet okullarında çalışan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin Stratejik Liderlik davranışları ile Örgüt Sağlığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan bu araştırmanın eğitim yönetimi alanına katkı sağlaması beklenmektedir.

### **Problem Cümlesi**

Okul müdürlerinin kullandıkları stratejik liderlik düzeyleri ile ilkokul öğretmenlerinin örgüt sağlığı düzeyleri nasıldır ve okul müdürlerinin stratejik liderlik nitelikleri ile ilkokul öğretmenlerinin sahip oldukları örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Alt problemler**

1. İlkokul öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin stratejik liderliği kullanma düzeyleri nedir?

2. İlkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı stratejik liderliğe ilişkin algıları, onların sahip olduğu bireysel özellikler olan;

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Mesleki kıdem,
- Öğrenim durumu

değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki örgüt sağlığı düzeyi nedir?

4. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin okullardaki örgüt sağlığına ilişkin görüşleri;

- Cinsiyet,
- Yaş,
- Mesleki Kıdem,
- Öğrenim Durumuna göre farklılık göstermekte midir?

5. İlkokullarda öğretmenlerinin algılarına göre; okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

6. İlkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin kullandıkları stratejik liderlik düzeyleri öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerini yordamakta mıdır?

### **Araştırmanın Amacı**

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul yöneticilerinin sahip oldukları stratejik liderlik nitelikleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir.



## **Araştırmanın Önemi**

Farklı liderlik türleri ve örgüt sağlığı ile ilgili birçok araştırma yapılmış ancak literatürde eğitim alanında stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Yapılan bu araştırmada, eğitim kurumlarında stratejik liderlik ile örgüt sağlığının ilişkisi araştırılacaktır. Eğitim kurumlarında sağlıklı bir eğitim ortamının oluşmasında günümüzün değişen ve gelişen dünyasında stratejik liderlik ile örgüt sağlığı önemli bir rol oynamaktadır. İnsan yetiştirme düzeninin temelinde yer alan örgütlerin bu bağlamda covid-19 pandemisi düşünüldüğünde stratejik yönetim anlayışının örgüt sağlığı açısından önemli bir yeri vardır. Bu bağlamda stratejik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki yakın bir ilişki vardır. Stratejik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin incelenmesi eğitim örgütleri açısından önemli olduğu söylenebilir.

Gelişen ve değişen yenedünya düzeni birçok alanı etkilediği gibi eğitim alanında da farklı yenilikleri beraberinde getirmektedir. Bu yeniliklere uyum sağlayabilmenin en önemli koşulu değişime ayak uydurabilmektir. Yeni eğitim anlayışında okullara yüklenen misyon da değişmiştir. Okullar sadece bilginin anlatıldığı yerler olmak yerine yeni anlayışla birlikte bilginin üretildiği ve uygulandığı yerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle okulların varlıklarını sürdürebilmeleri için stratejik liderlik ve örgüt sağlığı özelliklerini de ortaya çıkarmaları, kullanmaları ve geliştirmeleri gerekmektedir.

Eğitim kurumlarında yönetici olarak bulunan okul müdürlerinin sahip oldukları stratejik liderlik özellikleri kurumun örgüt sağlığı düzeyini nasıl etkilediği ve karşılıklı etkileşimin nasıl olduğunun bilinmesi oldukça önemlidir.

Bu araştırmada kamu kurumlarında görev yapan ilköğretim müdürlerinin kullandıkları stratejik liderlik uygulamalarına ve örgüt sağlığına ilişkin olarak ilköğretim öğretmenlerinin görüşlerinin belirlenmesi eğitim örgütlerinin mevcut durumunun betimlenmesi açısından alana katkı sağlayacağı söylenebilir.

Stratejik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve buna yönelik farkındalığın artması okulların amaçlarının istenilen düzeyde gerçekteşirilmesine önemli katkılar sağlayabilir. Ayrıca yapılan çalışma ile eğitim sisteminde yer alan tüm okul kademelerinde gerçekteşirilecek olan yeni araştırmalara da yol göstereci olabilir.

### **Varsayımlar**

Araştırmanın temel varsayımları şunlardır:

- 1) Öğretmenlerin ölçeklerdeki sorulara verdikleri cevaplar gerçegi yansıtmaktadır.
- 2) Ölçeklerin uygulandığı okul ve öğretmen sayıları, araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini yansıtacak büyüklüktedir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları**

- 1) Araştırma, 2019-2020 eğitim öğretim yılı ve Balıkesir ili, Altıeylül, Susurluk, Bigadiç ve Kepsut ilçelerindeki devlet okullarıyla sınırlıdır.
- 2) Araştırma bu devlet okullarında görev yapan ilkokul öğretmenlerinden toplanan veriler ile sınırlıdır.
- 3) Bu araştırmanın sonuçları “Stratejik Liderlik Ölçeği”, “Örgüt Sağlığı Ölçme Envanteri” ve “Bilgi Toplama Formu” nun ölçtüğu nitelikte sınırlıdır.

## Bölüm II

### Kuramsal Çerçeve

İlgili kavramlar yapılan araştırmalar ele alınarak literatür taraması çerçevesinde kuramsal çerçeve oluturulmaya çalışılacaktır.

#### **Stratejik Liderlik**

Aşağıda stratejik liderlik kavramı ile doğrudan ilgili olan strateji, liderlik, stratejik liderlik, stratejik yönetim kavramlarına yer verilerek bunlarla ilgili açıklamalar yapılacaktır.

#### **Strateji kavramı**

Farklı tanımlamaları olan strateji kavramı, günümüzde liderlik ve yönetim alanındaki çalışmalarda sıklıkla kullanılmaktadır. Kökeni eski Yunanca'ya dayanan strateji kelimesi, stratos (ordu) kelimesiyle ago (yönetmek) kelimelerinin birleşmesiyle oluşmuştur. Etimolojik yönden bakıldığında ise strateji kelimesinin stratum kelimesinden türediği belirtilmektedir (Aktan, 2008).

Sözlük anlamına bakıldığında ise strateji, işletmelerin amaçlarına ulaşmasında etkin rol oynayan ve işletmenin devamını etkileyen kararların bütünüdür (Özer, 2015). Genel olarak askeri bir terim kabul edilen strateji, askeri güçlerin yapacakları hareketlerin, askeri yetkililer tarafından amaçlarına ulaşması konusunda ihtiyaç halinde siyasi, manevi ve ekonomik etkilerin de göz önünde bulundurularak yönlendirilmesi sanatıdır. Stratejiler, üst yöneticiler tarafından oluşturulur. Üst yönetimin hazırladığı stratejinin uygulanması sırasında planın bölümleriyle ilgili belirlenen yöneticiler uygulamadan sorumlu tutulurlar. Yöneticiler, planın kendilerini veya sorumlu oldukları kısımlarıyla ilgili taktiksel kararlar vermek zorunda kalabilmektedirler (Bozkurt ve Ergun, 1998).

Farklı bir tanımla strateji, kurumların başarıya ulaşabilmesi için güçlü yönlerinin öne çıkarılması ve zayıf yönlerin farkında olunarak buna göre kararlar verilmesidir. Strateji, istenen amaçlara ulaşabilmek için planlama, uygulama, kontrol etme ve denetim gerçekleştirerek

kaynakların verimli kullanılması sürecidir (Kirtiş, 2013). İşletmelerin amaçlarının belirlenmesi, eldeki kaynakların verimli kullanılması, ayrıca kurumun çevresi ile olan ilişkilerinin gözden geçirilerek bu durumun rekabet avantajı sağlamasına yönelik kararlar alma süreci strateji olarak ifade edilebilir (Sevim, 2013).

Karslı (2006)'ya göre, "Etkili Okul Yöneticiliği" kitabında strateji tanımları şu şekilde yapılmaktadır:

- Strateji, kontrollü bir değişimi gerçekleştirebilmektir.
- Strateji, değişim ihtiyacını farkederek bunu gerçekleştirebilme gücüne sahip olabilmektir.
- Strateji, harekete geçmeyi ve değişimi engelleyen güçlere karşı koyabilmektir.
- Strateji, geleceği öngörerek değişimi bugünden başlatabilmektir.
- Strateji, amaçlara ulaşmak için gerekli riskleri alarak kurumsal kapasitenin güçlendirilmesidir.

Stratejinin bir disiplin olarak tarihsel süreçteki gelişimi, askeri alandaki öneminden kaynaklanmaktadır. Askeri olarak savaş taktiklerinin geliştirilmesi ve kazanmaya götüren kararlar süreci olarak stratejinin farklı tanımları bulunmaktadır. Yönetim alanındaki strateji tanımlarına bakıldığında kısaca şu şekilde özetlenebilir (Ergen, 2011):

- Strateji, işletmenin planlanan amaçlarına ulaşmasında tüm kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasının planlanması ve yönetilmesi sürecidir.
- Strateji, işletmenin kurulma amaçlarına uygun şekilde işleyişe sahip olması bakımından uygulanan yönetim süreçleridir.
- Strateji, işletmenin misyon, amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için plan yapma ve uygulama sanatıdır.

Genel bir tanımlama yapmak gerekirse strateji, işletmenin varolma amacına uygun olarak belirlediği hedeflere ulaşmak için tüm tedbirlerin alınması ve tüm kaynakların

kullanılması olarak ifade edilebilir (Güçlü, 2003). Strateji ve liderlik kavramı birbiriyle yakın ilişki içindedir. Bundan dolayı aşağıda liderlik ve liderliğin doğası açıklanacaktır.

### **Liderlik**

Liderlik kavramı için tarihsel süreçte çok farklı tanımlamalar yapılmıştır. Genel olarak liderlik, belirli bir topluluğu istenen hedeflere ulaşma konusunda yöneltme ve amaçlara ulaşmak için gerekli dönüşümü sağlayabilmek için liderin takipçileriyle etkileşim sürecidir (Davis, 1988). Liderlik, takipçilerin istenen amaçlara ulaşmasında gerekli bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini kullanabilme sürecidir (Eren, 1998). Liderlik, örgütsel sorunlarla birlikte işgörenler arası sorunları da çözebilme yeteneğini içinde barındıran, siyasi, ekonomik ve mental güç kullanarak takipçileri istenen amaçlara yönlendirebilme işidir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010). Liderlik, takipçileri kişilik özellikleri ve etkileme gücünü kullanarak itaat sağlayarak grup dinamiklerini harekete geçirebilme ve gönüllü olarak bağlılık göstermelerini sağlayabilme sürecidir (Çelik ve Sünbül, 2008).

Liderliğe ilişkin farklı yaklaşımlar da söz konusudur. Liderliğin farklı tanımları yapılmasına karşın, bunlardan birinde liderlik izleyici, lider ve koşullar arasındaki ilişkilere bağlı olarak gelişen bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Koçel, 2003 Ertürk, 2000; Acuner ve Yılmaz, 2000). Tüm bu yaklaşımlar ele alındığında liderlik, belli bir topluluk ve istenen amaçlar oluştuğunda ortaya çıkan etkileme süreci olarak açıklanabilir. Lider ise, kişilerin davranışlarını etkileyerek istedik yöne dönüştürebilen, bu süreçte yol gösteren, öğreten, talimat veren ve topluluğun istek ve ihtiyaçlarını gerektiğinde tespit ederek karşılayabilen yaratıcı özelliğe sahip olan kişilerdir (Bakan, 2008).

Liderlik, genel bir tanımla işletmenin amacına ve başarıya ulaşmasında çalışanların motivasyon düzeyini yüksek tutarak güven veren, saygıya dayalı şeffaf bir yönetim kurgulamak ve gerçekleştirmek olarak açıklanabilir (Kıngır ve Şahin, 2005).

Liderlik, güvene dayalı bir yönetim sürecidir (Maxwell, 2010). Liderin varlığı ve devamı zekâ, cesaret, ileri görüşlülük ve doğruluk gibi kişisel özelliklere bağlıdır. Ancak bütün liderlerde aynı kişilik özellikleri bulunmaz. İzleyenlere, koşullara ve diğer değişkenlere göre liderden beklenen kişisel özellikler farklılık gösterebilir. Bununla birlikte liderin izleyenleri bakımından ulaşmak istediği amaçlar, kişilerin amaçları ve ihtiyaçlarıyla uyum sağladığı süreç grup dinamiklerini hayata geçirebilme özelliklerini kazanır (Genç ve Demiröğen, 2000).

Liderlik kavramını tanımlamak için etkileşim, öncülük, etkileme ve amaca ulaşma ifadelerinin sıklıkla kullanıldığı görülmektedir. Liderlik üzerindeki araştırmalar, kavramın açıklanmasında kullanılan genellemelere ulaşılmasında önem taşımıştır. Bu genel ifadeler şu şekilde özetlenebilir (Myers, 1959; Akt: Aydın, 2014, s. 262):

- Liderlik, statü veya konun göstergesi olarak kabul edilmez, etkileşim sonucu elde edilir.
- Liderlik, izleyenlerin algılarına göre şekillenmen ve gerçekleşen bir süreçtir.
- Liderlik, kişinin izleyenlerle etkileşimi sonucu ortaya çıkan konumdur.
- Lider, işletme ve izleyenlerin durumuna bağlı olarak rolünü algılamaktadır.

Liderin önemli işlevlerinden biri de örgütün stratejik bir şekilde yönetilmesidir. Bu anlamda stratejik yönetim kavramının bilinmesi ve anlaşılması oldukça önemlidir.

Liderlik geniş kapsamlı bir kavram olduğundan araştırmacılar tarafından farklı tanımların yapıldığı görülmektedir. Farklı yönlerin önemini ortaya çıkaran çeşitli tanımları tek ve kabul edilebilir bir tanımda birleştirmek oldukça zor görünmektedir. Bununla birlikte gelişimin ve değişimin hızla yaşandığı günümüzde, liderlik kavramına farklı anlamların yüklenmesiyle zor ve karmaşık olan liderlik olgusu için genel geçer bir tanımın yapılması da zorlaşmaktadır. Farklı tanımları olan liderlik beraberinde stratejik yönetim kavramını da içine alan bir yapı haline gelmiştir.

## **Stratejik yönetim**

Günümüz dünyasındaki zorlu rekabet koşulları, örgütlerde stratejik yönetim kavramının önemini daha artırmaktadır. Bu durum, özel sektörle birlikte kamu sektörü ve üçüncü sektör olarak adlandırılan kar amacı gütmeyen işletmelerin de amaçlarına ulaşmada ve devamlılıklarını sağlamada stratejik yönetime verilen önem ve değerin arttığı görülmektedir. Stratejik yönetim kavramıyla stratejik düşünme, stratejik karar verme ve stratejik planlama ifadeleri ilişkilendirilmektedir. 80'li yıllardan önce stratejik yönetim kavramı, özel sektördeki büyük örgütlerde kullanılmıştır. Günümüzde ise büyük küçük tüm örgütlerde, kamu veya özel sektör ayrımı yapılmaksızın stratejik yönetim uygulamasına özen gösterilmektedir (Özen, 2019). Stratejik yönetim, örgütlerin geleceğe dair amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşma konusunda yapılacakların ortaya konması bakımından uygulanan özel bir yönetim tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktan, 2008).

Stratejik yönetim, uygulanacak stratejilerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve uygulama sonucunda değerlendirilerek yeniden belirlenmesi için karar verme ve kararların uygulanması sürecidir (Göl, 1996). Sistematik bir işleyişi ifade eden stratejik yönetim, sürecin tüm bölümlerinde işletmenin zayıf ve güçlü yönlerini göz önüne alarak gerçekleştirilen bir yöntemdir. Karar alma süreçlerindeki teknik ve uygulamaların, çalışan performansını sürekli üst düzeyde tutmasına yarayan yönetim şekli, stratejik yönetim olarak ifade edilmektedir (Uçkun, 2010). Stratejik yönetim için modern bir tanımlama yapmak gerekirse, örgüt varlığını sürdürebilmesi, rekabet avantajını elinde bulundurabilmesi ve uzun dönemde karlılık seviyesini düşürmeden koruyabilmesi için elindeki tüm kaynakların amaca uygun etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan yönetim şekli stratejik yönetim olarak adlandırılabilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik yönetimin genel özelliklerine bakarak bir tanım yapıldığında stratejik yönetim, inceleme, araştırma ve değerlendirme yaparak stratejilerin belirlenmesi, örgüt yapısı ve örgüt

iklimini uygun hale getirerek stratejilerin uygulamaya geçirilmesi ve stratejilerin amaca uygunluğunun uygulama aşamasında sürekli kontrol edilerek ihtiyaç halinde yenilenmesi süreçlerinin tamamı olarak açıklanabilir (Eren, 2000).

Geleceğin gerçekçi resmini çekerek oluşturulan vizyon eşliğinde stratejik durumlar karşısındaki yapılacak hamle veya alınacak tedbirlere dair oluşturulan örgütsel prosedürleri kapsamaktadır. Bununla birlikte stratejik yönetim anlayışını benimseyen örgütlerin öğrenme ve uyum kapasitelerinde artış gözlenmektedir. Çevresiyle etkileşiminde sorun yaşanmaması, uyum düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmelerindeki en önemli faktörler arasında stratejik yönetim bulunmaktadır (Aktan, 2008).

Stratejik yönetim anlayışını benimseyen liderler ve yöneticiler, olaylara ve durumlara farklı bakış açıları ile bakabilmektedir. Ayrıca liderler ve yöneticiler, sorumlu oldukları örgütleri geniş bir açıdan değerlendirebilmekte ve sorunları tespit edebilmektedir. Uzun vadeli düşünme yeteneği kazanan yöneticiler, örgüt çalışanlarını ortak bir vizyonda toplayarak amaçlara daha kolay ulaşabilmektedirler (Ertaş, 2014).

Son yıllarda stratejik yönetim ile ilgili farklı teknikler ortaya çıkmaktadır. Bu tekniklerin başında portföy analizi, porter analizi, 7/S analizi, Q-sort analizi, senaryo analizi, vizyon/misyon bildirisi, arama konferansı, delphi tekniği, risk analizi, nominal grup, açık grup, multivoting ve kalite çemberi gibi teknikler gelmektedir. Aşağıda stratejik yönetim tekniklerine ait açıklamalara yer verilecektir.

**Porter Analizi:** Porter'ın 1985 yılında geliştirdiği bu model, strateji belirleme sürecinde daha çok pazarın yapısı ve rekabet şartları üzerinde durmaktadır.

**7/S Analizi:** McKinsey'e ait olan 7/S teorisi, strateji oluşturma ve örgüt geliştirmeye yönelik ortaya konulan ilk teorilerdendir. Örgütler arasında en iyiyi ayırt eden 7 farklı değişkeni ortaya atmıştır. Yönetim stili, beceriler, strateji, sistem ve süreçler, yapı, kurmaylar ile birlikte



paylaşılan değerler örgütler arasındaki farklılıkları ve kaliteyi öne çıkarmada etkili olan faktörlerdir. Bu faktörlerin dengeli bir şekilde dağılım gösterdiği örgütler, diğerlerine oranla daha başarılı olmaktadır.

Q- Sort Analizi: Örgütlerin varlıklarını koruma ve geliştirme konusunda uygulayacakları stratejileri belirlemek için öncelikler konusunda onlara yol gösteren bir analizdir. Önem derecesine göre yapılan sıralama ile öncelikli konular tespit edilerek stratejik uygulamalar bu önceliklere göre belirlenir.

Senaryo Analizi: Geleceğe dair olasılıkların yazılı hale getirilmesiyle senaryolar oluşturulur. Örgütler uygulsyscskları stratejik yönetim şekillerini, yazıkları senaryolara göre belirleyerek örgütün her duruma uygun yönetim şekillerini belirlemektedirler. Özellikle 50'li yıllardan sonra senaryo analizi yöntemi uygulama alanı çok genişlemiştir.

Arama Konferansı: Birlikte karar alma özelliğini geliştirmek için kullanılan bir yöntemdir. Örgüt çalışanları arasında uygulama alanına göre belirlenen kişilerin katılımıyla ve örgüt dışı bir yerde yapılan toplantılar olarak ifade edilmektedir. Rahat bir ortamda toplanan çalışanlar, önce küçük gruplar şeklinde çalışır. Daha sonra gruplar arası çalışmalar değerlendirilerek genel ortak bir akıl ortaya çıkarmaya çalışılır. Ortak kararlar, konferans sonunda nihai bir sözleşme halinde yazılı olarak kalıcı hale getirilir.

Delphi Tekniği: Bu teknik geleceğe dair beklentileri belirlemede kullanılmaktadır. Örgüt içinde ortaya çıkan bir problemin çözümü için konu hakkındaki uzman kişilerden ayrı ayrı tahmin ve çözüm önerileri alınır. Bu şekilde herhangi bir tartışma veya yüz yüze görüşme yapılmasına gerek kalmadan çözüm önerileri ortaya çıkabilmektedir.

Nominal Grup: Sorunla karşılaşılan örgütlerde öncelikle çözüm önerileri örgüt üyelerinden yazılı olarak alınır. Daha sonra üyelere açıklanan çözüm önerileri oylanarak seçimler belirlenir. Burada oylama öncesinde tartışma yapılmaması esastır. Delphi tekniğinde yüzyüze görüşme yapılmamasına karşılık nominal grup tekniğinde görüşme yapılmaktadır.

Multivoting: Örgüt içindeki problemler ve çözüm önerileri, yapılan oylamalarla sayısı azaltılarak nihai karar verme yoluna gidilir. Tekrar tekrar yapılan oylamalarla üyelerin çoğunluğuna göre karar alınmaktadır.

Açık Grup: Bu toplantı yönteminde örgüt çalışanları haftanın belirli günlerinde toplanırlar. Resmi olmayan bu toplantılarda küçük gruplar arasındaki görüşmeler ile örgüt ortamındaki problemler belirlenerek çözüm yolları bulunmaya çalışılır.

Risk Analizi: Örgütler, yapacakları yatırımlar için ekonomik, siyasi ve ülke değişkenleri gibi farklı değişkenler açısından çeşitli analizler yaparlar. Riskin büyüklüğünü belirlemek için yapılan bu analizler yoluyla daha sağlam yatırımların önü açılarak örgütler kendilerini korumak ve geliştirmek için gerekenleri yapmaya çalışırlar.

SWOT Analizi: SWOT kelimesi İngilizceden dilimize geçmiş, artı ve eksi yönler ile fırsat ve tehditleri ifade eden kelimelerin başharflerinden oluşmuştur. Farklı bir anlatımla SWOT analizi örgütün iç ve dış durumunun değerlendirilmesi olarak açıklanabilmektedir. Öncelikle örgüt içi durum değerlendirilerek örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu ortaya konur. Daha sonra dış durum değerlendirmesine geçilerek diğer örgütlerle yapılacak rekabet ve pazar payının artırılması için fırsat ve tehditler belirlenmeye çalışılır.([www.yenisehir.com.tr](http://www.yenisehir.com.tr) internet adresinden 05.08.2020 tarihinde alıntı yapılmıştır).

Stratejik yönetim, örgütlerin gelişmesi ve varlığını koruması adına çok büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetimin uygulanması için ise stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle stratejik liderlik kavramı, gün geçtikçe önemini artırmaya devam etmektedir. Aşağıda stratejik liderlik ve stratejik liderlerin özellikleri ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

### **Stratejik liderlik**

Liderlik kavramı, örgütteki tüm seviyelerde bulunabilirken stratejik liderlik kavramı örgüt yönetimindeki en tepede bulunan lider için kullanılmıştır. Diğer bir fark ise liderlik

kavramının lider ve takipçileri arasındaki etkileşim üzerinde dururken stratejik liderlik, yönetim işlerine odaklanmıştır.

Stratejik liderlik, gelecek planlarını gerçekçi bir şekilde hazırlayarak stratejik yönetim anlayışıyla birlikte örgüt çalışanlarını istenen amaçlara ulaşması bakımından görevlendirerek motivasyonlarının en üst düzeyde kalmasını sağlayarak stratejik değişimleri gerçekleştirebilmektir. Örgüt açısından stratejik liderlik, örgütü bulunduğu konumdan çok daha iyi bir konuma getirebilmek için tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlama sürecidir (Ülker, 2017). Stratejik liderlerin taşıması gereken en önemli özelliklerin başında etkili ve verimli kaynak kullanımı gelmektedir. Stratejik başarı, güçlü stratejik liderler yoluyla kazanılabilmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlar arasında stratejik lider özelliklerine sahip kişilerin bulunması, korunması ve geliştirilmesi konusunda üzerlerine düşen görevleri yaptıkları sürece, onlar yoluyla mükemmel sonuçlar yakalayabilecek ve rekabet avantajlarını elde edebileceklerdir (Sertoğlu, 2010).

Stratejik liderlerin verdikleri kararlar ve örgütlerine olan etkileri, örgütün rekabet avantajı elde etmesinde ve güçlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgütsel kültürün oluşmasında ve gelişmesinde stratejik kararlarla birlikte stratejik liderlerin etkisi yadsınmaz. Farklı bir yaklaşımla stratejik liderlik, örgüt için riskli durumlarda değişimi planlamak, gerçekleştirmek ve bu süreçte örgüt çalışanlarının duyacağı ihtiyaç ve desteği sunabilmek olarak tanımlanabilir (Elma, 2010).

Stratejik liderlik, örgütlerin belli bölümleri için kullanılan bir kavram değildir. Örgütün tüm yönetimini kapsayan kararların alınması ve uygulanması sorumluluklarını taşır (Göktepe, 2004).

Stratejik liderlik, sadece liderlik kavramından daha geniş bir anlama sahiptir. Üç boyuta sahip olan stratejik liderlik kavramının birinci boyutu stratejilerin oluşturulmasıdır. İkinci boyutta ortaya çıkan stratejileri uygulayacak ekip oluşturulur. Son boyutta ise ekibin

uygulamasını denetleyerek uygulamanın gerçekleştirilmesidir (Besler, 2004). Gerçekleşen stratejik döngüyü sürekli takip ederek gerektiğinde müdahale eden stratejik lider, örgütün konumunu, durumunu ve kapasitesini sürekli olarak izler. Bu durum, stratejik lidere örgütün geleceği hakkında fikirler verebilir. Yenilik ve değişim ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilen stratejik lider, bu durumu paylaşılan ortak bir vizyon oluşturmak için kullanır. Örgüt çalışanlarının vizyonun belirlenmesi sürecinde işbirliği yapılarak katkılarının alınması, motivasyon düzeyini yükselterek performansa olumlu katkılar sağlar. Paylaşılan vizyon, örgütün amaçlarına ulaşmasında kaynakların etkili ve verimli kullanılmasına yardımcı olmaktadır (Ülker, 2009).

Örgütlerin içinde farklı kültürlere ve kişilik özelliklerine sahip çalışanlar bulunmaktadır. Bu durum istek ve ihtiyaçların çeşitlenmesine, karar verme sürecinin zorlaşmasına neden olmaktadır. Stratejik liderlik, verilen kararların örgütün tamamı açısından kabul görmesine, planlama yapılmasına ve uygulamaya katılmasına bağlı olarak gelişen bir yönetim süreci olarak özetlenebilir (Elma, 2010). Bu süreçte sadece stratejik lider niteliklerini taşıyanların başarılı olma ihtimali söz konusudur. Stratejik kararlar tepe yöneticiler tarafından alınmaktadır. Örgütün geleceğinin korunması, şekillendirilmesi ve rekabet avantajını elde edebilmesi için stratejik liderlik büyük önem taşımaktadır (Akgemci, 2008). Örgütün istek ve ihtiyaçlarının belirlenmesinde, problemlerin giderilmesinde ve örgütün değişiminde ve gelişiminde büyük rol oynayan stratejik liderlerin birtakım özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Farklı stratejik özelliklerine sahip bireyler ancak bu özelliklerini kullanarak kurum içinde söz sahibi olabilirler.

### **Stratejik liderlerin özellikleri**

Farklı liderlik çeşitlerine bulunmasına karşılık, stratejik liderlik, diğer liderlik türlerine göre daha karmaşık ve spesifik bir yapıya sahiptir. Stratejik lider, ortak bir vizyon oluşturabilen, gelecek planlarını gerçekçi yapabilen, çalışanlarının kapasitelerinin gelişimine katkı sağlayabilen, esnek davranışlar sergileyebilen ve örgütün ihtiyaç duyduğu stratejik değişimleri

zamanında gerçekleştirebilen kişi olarak açıklanabilir. Stratejik liderlerin öne çıkan özellikleri arasında örgütün varlığını ve devamını sağlayabilmesi, rekabet edebilir halde kalması ve gelecek planlarını sürekli güncelleyebilmesi bulunmaktadır (Elma, 2010).

Bu anlamda stratejik liderlerin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Çoban, 2016):

- Örgütün amaçlarını netleştirir. Bu bağlamda belirlenen ortak vizyon, odak noktası haline gelir.

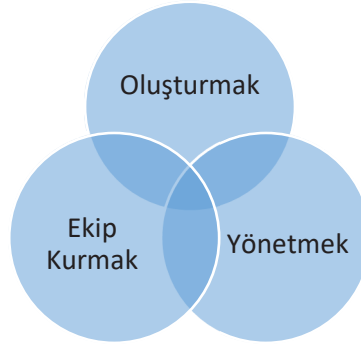
- İzleyenler için rol model görevi üstlenirler. Davranışlar, giyim tarzı ve değerler noktasında net ve açık bir tavır belirler.

- Performansın üst seviyede kalması için gereken tüm önlemleri alır. İzleyenlerin yeteneklerinin iş performansı için yeterli olduğunu düşündüklerinden bir çeşit mentorluk rolü üstlenmeleri gerekebilmektedir.

Stratejik lider, amaç ve vizyona bağlı kalarak uygun stratejiler uygulama yoluyla örgütün istikrarının korunmasına katkı sağlayan, değişimi en az zararla gerçekleştirebilen, üst yönetimin verdiği stratejik kararlara uygun şekilde yönetim tarzını değiştiren ve örgüt kültürünü performansa katkı sağlayacak şekilde etkileyen lider olarak tanımlanabilmektedir (Barutçugil, 2013). Ayrıca stratejik lider, değişimi yönetebilen, örgütün uyumunu yüksek düzeyde gerçekleştirebilen, yeniliklere açık ve problem çözme becerileri son derece gelişmiş kişilerdir. Örgüt çalışanlarını yönlendirmede ve motivasyonlarını yükseltmede başarılı olmakla birlikte iletişim becerileri de yüksek düzeydedir (Songür, 2013).

Stratejik lider, strateji oluşturma, uygulama ekibi kurma ve uygulamayı yönetmede birinci dereceden sorumludur (Şekil 1.).

*Şekil 1.* Stratejik liderlik.



**Kaynak:** Sullivan, G.R. and Harper, H.P. (1997). *Umut bir yöntem olamaz.* (Çev. A.B. Dicleli). Ankara: Boyner Holding Yayınları, s.69

Stratejik lider, örgütü ve çalışanları sürekli yönlendirir, örgütün ihtiyaçlarını analiz ederek tamamlamaya çalışır. Beklenmedik durumlar için acil eylem planı hazırlar. Yokluğunda işlerin aksamaması için uygun kişi belirler ve yetişmesine katkı sağlar. Değişimi yöneterek yeni durumları ve oluşumları fırsata çevirir. Örgütün çıkarları doğrultusunda stratejiler belirleyerek geliştirir. Çalışanlara yeni bilgiler öğrenme fırsatı sağlar. Yeterli düzeyde teknolojik bilgiye sahiptir (Ünal, 2012). Stratejik lider, değişimi fırsata çeviren, değişimi yönlendiren, şekillendiren, örgütsel amaçlara ulaşma konusunda kaynakları etkili ve verimli kullanarak çalışan performansını sürekli yüksek tutan kişilerdir (Sertoğlu, 2010).

Problem olmayan zamanlarda stratejik liderler gözlem yaparlar. Problemin ortaya çıktığı zamanlarda problemin çözümü noktasında azami gayret gösterirler. Kurumsal kapasitenin güçlendirilmesinde etkin rol oynarlar. Ödüllendirme sistemini etkin olarak uygularlar. Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine önem verirler. Çalışanların kararlara katılımı sağlayarak alınan kararların uygulanmasını sorunsuz gerçekleştirirler. Çalışanın hem kendisinin hem de yaptıkları işlerin örgüt için değerli olduğu konusunda sürekli telkinlerde bulunurlar. Birlikte alınan ve uygulanan kararlar konusunda geri bildirim sağlayarak değişmesi gereken kararlar konusunda çalışanların bilgilendirilmesini sağlayarak başarısızlığı engellemeye çalışırlar. Bunlara bağlı olarak katılımcı ve vizyoner tarzlar görülebilirken girişimci ve otokratik tarzların da görüldüğü bilinmektedir (Sertoğlu, 2010).

Stratejik lider, sorumluluklarının farkında olan ve özdenetim yapabilen kişilerdir. Yakaladığı fırsatları değerlendiren ve uyum sorunu yaşamayan özellikler taşır. Aynı zamanda çalışanları tanıyarak değerli hissetmelerini sağlar. İletişim düzeyini yüksek tutarak motivasyonlarının düşmesini engeller. Davranışlarına dikkat ederek yetkilerini yerinde ve zamanında kullanmaya özen gösterir DuaneIreland'a göre stratejik liderlik uygulamalarının 20.yy. ve 21.yy durumlarının karşılaştırılması Tablo 1'de gösterilmiştir (Besler, 2004, s.19).

Tablo 1

*Stratejik Liderlik Uygulamaları*

<b>20. yüzyıldaki uygulamalar</b>	<b>21. yüzyıldaki uygulamalar</b>
Çalışan gelişimi önemsendi	Sürekli gelişime yatırım yapılır
Yerel düşünülür	Global düşünülür
Büyük lider gibi hizmet verildi	Büyük grubun üyesi gibi davranılır
Sonuç odaklıydı	Sonuç ve süreç odaklıdır
Yaratıcılığa rehberlik etti	Yaratıcılığa serbestlik tanır
Hiyerarşiye göre iş yürüttü	İlişkilere dayalı iş yürütür
Saygıyı istedi	Saygıyı kazanmaya gönüllüdür
Çevresel değişime tepki verdi	Çevresel değişimi tahmin eder

**Kaynak:** Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın, s.19, Akt: Köse, A.A (2018).

Stratejik liderlerin etkileri, çevresel ve örgütsel değişkenler yoluyla farklılıklar göstermiştir. Tablo 1 incelendiğinde stratejik liderlik tarzı saygıyı ön plana çıkararak, bilgi sahibi olmayı önemli gören ve çalışanları yönlendiren geleneksel bir tarzın da önüne geçmektedir. Tabloya göre stratejik lider, geleceği öngörebilen, tasarım süreçlerini önemseyen, esnek davranışlar sergileyerek stratejik değişimler konusunda çalışanları cesaretlendiren kişidir.

Stratejik liderlik ise stratejik yönetimi gerçekleştirebilen liderlik modeli olarak açıklanmaktadır (Akgemci, 2008).

Stratejik liderlik, değişim ve gelişmeler karşısında ihtiyaç duyulan değişim ve yenileşmeyi gerçekleştirme, yapılacakları planlama ve uygulama aşamasını en az hasarla bitirmeyi sağlayan liderlik tarzıdır. Stratejik lider ise örgütün devamı ve gelişmesi için stratejiler oluşturan, uygulama ve değerlendirme aşamalarında yönetici konumunda bulunan ve geri dönüşlere bağlı olarak yeni stratejiler geliştiren kişilerdir (Dinçer, 1998).

Stratejik lider, örgütün yakın ve uzak çevresindeki değişim ve gelişimlerden etkilenmemesi adına yenilikleri gerçekleştiren, çalışanların kararlara katılımını önemseyen, geçmiş durumunu analiz ederek geleceğe dair gerçekçi planlar yapabilen, örgütsel değerlere ve örgütsel kültüre önem veren kişidir. Paylaşılan ortak bir vizyon belirleyerek planlamalar doğrultusunda örgütü amaçlarına ulaştırmak için çaba gösteren ve çalışanlarla etkili iletişim kurabilen stratejik liderler, özdenetimleri ve empatik güçleri sayesinde istediklerini gerçekleştirebilirler (Williams and Johnson, 2013).

Stratejik lider, üst yöneticilerin aldığı stratejik kararları uygularken görev bakımından sorumluluk taşımaktadır. Stratejik liderlik, günümüz işletmeleri bakımından dört grubu kapsamaktadır. Bunlar CEO (Chief Executive Officer)'lar, örgütlerin üst yöneticileri, üst yönetim ekipleri ve işletmelerin yönetim kurullarıdır. Stratejik liderlik, paylaşılan vizyon doğrultusunda oluşturulan kalite politikalarına uygun şekilde stratejik değişimleri planlayarak esnek bir geçişle değişimi gerçekleştirebilen liderlik şeklidir (Sert, 2015). Stratejik liderlik ile ilgili farklı tanımlar ve uygulama biçimleri olmakla birlikte beraberinde stratejik liderlik modelleri de geliştirilmiştir. Aşağıda bazı stratejik liderlik modellerinden bahsedilecektir.

### **Stratejik liderlik modelleri**

Stratejik liderlikle ilgili farklı tanımlamalar ve farklı davranış şekillerinden söz edilmektedir. Bunlara bağlı olarak stratejik liderlik modelleri geliştirilmiştir. Bu bölümde



Adair'in (2005), Davies'in (2004), Ülgen-Mirze (2004) ve Pisapia'nın (2006) stratejik liderlik modelleri açıklanmıştır. Böylece stratejik liderliğe ait kuramsal olarak farklı bakış açılarının neler olduğu ve aralarındaki farklar ve benzerlikler dikkate alınarak bilgi sahibi olunacaktır.

**Adair'in stratejik liderlik modeli.** Adair (2013) stratejik liderliği, üç halka modeliyle açıklamıştır. Stratejik liderin yapması gerekenler takım kurmak, insan kaynaklarını geliştirmek ve ortak amaca ulaşmaktır.

Şekil 2.Stratejik liderlik uygulamaları: Üç halka modeli



**Kaynak:** Adair, J. (2013). *Etkili stratejik liderlik*. (Çev. S.F. Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, s.93.

Adair (2005, s.93), üç halka modelindeki aşamaları göz önüne alarak stratejik liderliğin yedi boyutunu belirlemiştir. Bunlar:

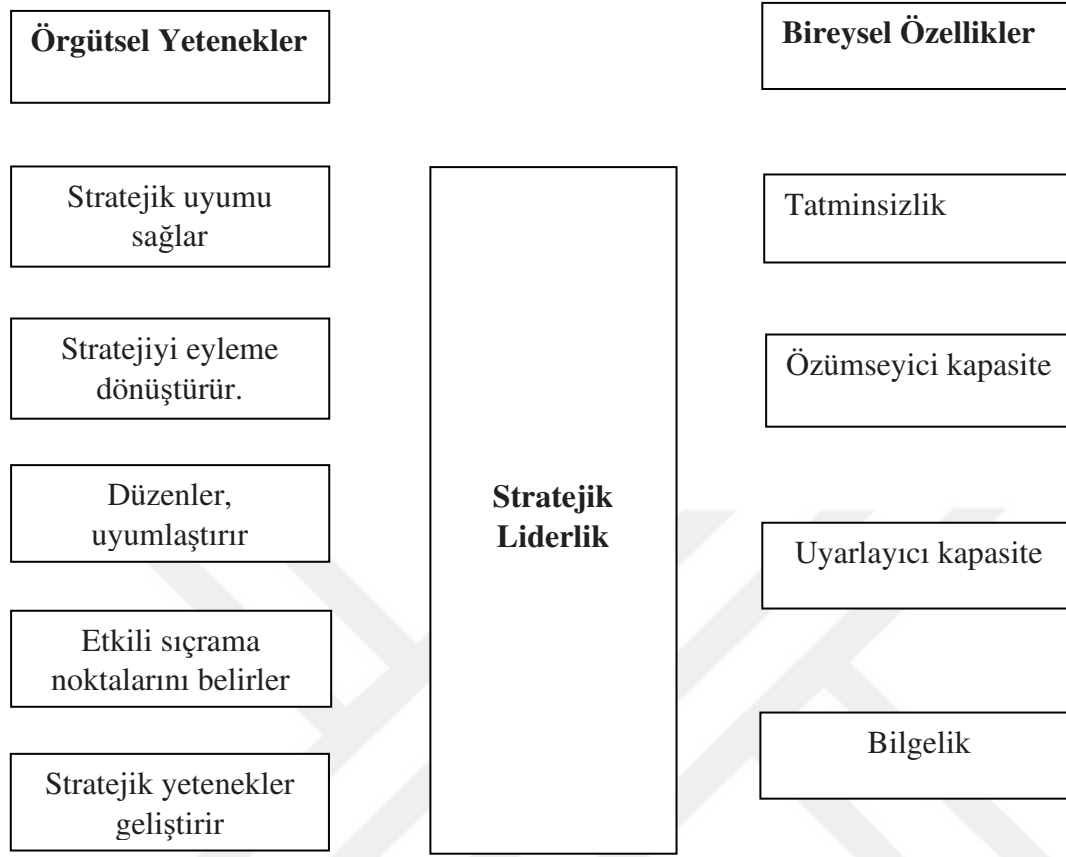
- Örgüt için geleceğe yönelik ortak bir vizyon oluşturma,
- Uygun stratejiler belirleyerek başarıyı sürekli kılma,
- Belirlenen stratejilerin başarılı şekilde uygulanması,
- Örgüt içinde takım ruhunu canlandırma,
- Takım ruhunu sürekli ön planda tutma,
- Örgütü çevresiyle barışık kılma,
- Örgüt içinde liderlik vasıfları olanları seçme ve yetiştirmedir.

Stratejik liderlik, belirlenen stratejilerin başarılı şekilde uygulanmasını, örgüt kültürünün oluşması ve gelişmesini, amaç ve hedeflere kolaylıkla ulaşılmasını sağlayarak örgüt içindeki uyum ve işbirliğinin gelişmesine katkı sağlar. Stratejik liderlik sergileyebilmek için eğitim, eğilim, kişilik özellikleri ve tecrübe gibi kişisel özelliklerin liderde dengeli bir halde bulunması önem taşımaktadır (Ünal, 2012).

### **Davies'in stratejik liderlik modeli.**

Davies'in, stratejik liderlik modelinde stratejik lider iki farklı türde yeteneklere sahiptir. Bireysel ve örgütsel olarak ikiye ayrılan bu yeteneklerin birlikte bulunması, kişinin stratejik lider özellikleri sergilemesinde etkin rol oynar. Örgütsel yeteneklere sahip olan stratejik lider, stratejik uyum yakalayarak stratejilerin uygulanmasını gerçekleştirir (Çakmak, 2018). Çalışanlar ve örgüt içindeki uyum düzeyini yüksek tutarak sıçrama noktalarının belirlenmesini sağlar. Stratejik yeteneklerin gelişmesine katkı sağlar. Bireysel yeteneklere sahip olan stratejik lider ise, özümseyici ve uyarlayıcı kapasiteye sahiptir. Örgütün mevcut durumundan tatmin olmayarak daha ileriye taşımak için sürekli araştırma yapar. Bilgi düzeyi, çalışanların ona saygı duymasına yetecek düzeydedir (Davies and Davies, 2004; Akt: Köse, A. (2018).Davies'in stratejik liderlik modeli Şekil 3'te gösterilmiştir.

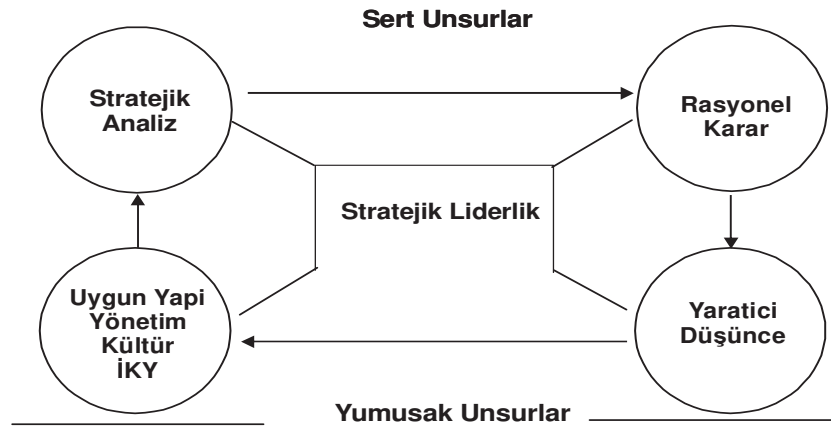
Şekil 3. Davies'in stratejik liderlik modeli



**Kaynak:** Davies, B.J. and Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24 (1), s.36, Akt: Köse, A.A (2018).

**Ülgen - Mirze stratejik liderlik modeli:** Ülgen ve Mirze'nin (2004) stratejik liderlik modeline göre stratejik liderlik uygulamaları sert ve yumuşak unsurlar olarak iki grupta toplanmıştır. Ülgen ve Mirze'ye göre stratejik liderlik uygulamaları Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4. Ülgen ve Mirze'ye göre stratejik liderlik uygulamaları.



**Kaynak:** Ülgen, H. ve Mirze, SK. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. 5. Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları. Akt: Köse, A.A. 2018).

Ülgen ve Mirze'ye (2004) göre stratejik liderlik, stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurları arasında sayılmasına karşılık sürecin merkezinde bulunurken büyük öneme sahip olduğu görülmektedir.

Ülgen ve Mirze (2004)'ye göre stratejik liderlik sürecinin sert unsurları stratejik analiz ve rasyonel karar verme olarak gösterilmiştir. Stratejilerin belirlenmesi ve ortaya çıkarılması, belirlenen stratejilerin başarıyla uygulanması ve uygulamadan alınacak geri dönütler yoluyla stratejilerin gözden geçirilerek yeniden oluşturulması veya geliştirilmesi, uygun yöntem ve tekniklerin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle analiz ve karar, sert unsurlar arasında gösterilmiştir.

Stratejilerin belirlenmesi, oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde görev alan kişiler, farklı özelliklere, değer ve düşüncelere sahip olabilmektedir. Bu nedenle insanları ilgilendiren konular, yumuşak unsurlar arasında gösterilmiştir.

**Pisapia'nın stratejik liderlik modeli:** Bu modele göre mevcut liderler, liderlik yapılarında değişime giderek yeni bir yapı geliştirmeleri gerekmektedir. Değişen ve gittikçe zorlaşan şartlar altında liderlerin stratejik durumlarını analiz etmeleri ve uyum konusunda ihtiyaç duyulan adımları atmaları için esnek bir yapıya, yeteneğe ve yeterli özgüvene sahip

olmaları beklenmektedir (Pisapia, 2006; Akt. Erdinç, Ç. (2019). Model, stratejik liderlerde olması gereken özellikleri dört gruba ayırmıştır. Bu özellikler sırasıyla dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik davranışlar olarak belirtilmiştir. Stratejik liderin değişim ihtiyacını karşılamak için dönüşümcü lider özelliklerine, örgütün istikrarlı bir yapıya sahip olması için yönetsel lider özelliklerine, işin etik kısmı için etik lider özelliklerine ve son olarak politik gerçekler açısından politik davranışlar sergileyen lider özelliklerine sahip olması kaçınılmazdır. Bu özellikleri diğerlerine göre daha fazla taşıyan liderler stratejik lider olarak gösterilebilir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

***Dönüşümsel uygulamalar.*** Örgütsel yapılardaki değişime karar veren ve uygulayan faktör insandır. Örgütün amaçlarına ulaşmasında çalışanların etkili ve verimli olmaları, ortak bir amaç için takım olarak çalışmaları, örgütsel bağlılık algılamaları ve dönüşümün gerçekleşmesini sağlayacak kişiler liderlerdir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan liderler, hem kişisel, hem de örgütsel amaçlara ulaşma konusunda daha başarılı olmaktadır (Yılmaz, 2010). Bireysel ihtiyaçları ön planda tutan dönüşümcü liderler, ödüllendirme konusunda da esnek bir tavır sergileyerek ödül sistemini katılımcı bir politikayla belirleyerek beklenen dönüşüm için gerekli ruhsal uyumun oluşmasına katkı sağlar (Duralı, 2007)

Dönüşümsel lider, kişisel anlam ve metodları odak noktasına alır. Kişisel ihtiyaçlar konusunda güçlü öngörülere sahip olan dönüşümcü liderler, motivasyon konusunda yeterli bilgi düzeyine ulaşmalıdır. Liderlerin beklentileri karşılama konusunda kişileri yakından tanımaları, bağlılık algılamalarını ve kendini gerçekleştirme konusundaki ihtiyaçlarını belirleme konusunda yetkin olmaları, başarılı olmaları için elzemdir (Atkinson and Pilgreen, 2011; Akt. Çakmak, Y.E. (2018).

Dönüşümsel liderler, izleyenler için paylaşılan bir vizyon oluşturma ve ortak bir amaç belirleme noktasında iletişim becerilerine güvenirlere. Asıl verilmek istenen mesajın yanında

sürecin de önemli olduğunun farkında olurlar. Etkili iletişim için iletişim tarzları da büyük önem taşımaktadır (Eryılmaz, 2006).

**Yönetimsel uygulamalar.** Yönetimsel liderlik, geleneksel yapıyı korumaya yönelik, ritüellere bağlılığı ortaya koyan yönetimsel uygulamalar kapsamındadır. Yönetimsel liderlik algısı, liderin mevcut yapı ve işleyişi koruma ve geliştirme yönelik çabalarını ve süreci ifade etmektedir. Yönetimsel liderlik, örgütsel yapıdaki kültürel değerlerin korunmasıyla birlikte teknik fonksiyonların kontrol edilerek yenilenmeye veya geliştirilmesine ihtiyaç olan kısımlarda gerekli düzenlemelerin yapılmasını teşvik eden bir sistem olarak karşımıza çıkmaktadır (Akyüz, 2002).

Yönetimsel liderlikte işleyiş, sözlü veya yazılı kurallara dayanır. Yönetimsel liderlikte önemli olan nokta, liderin çevresindekileri belli amaçlar doğrultusunda yönlendirmesidir. Çalışanların belli bir amaca sahip olması, mevcut durumun sorunsuz olarak ilerlemesi ve motivasyonlarının yüksek düzeyde kalmasına katkı sağlamaktadır. Mevcut durumun ön planda olması, yönetimsel liderlik için uzun vadeli ve gelişime dönük faaliyetler bakımından tartışmalara neden olmaktadır (Taş, Çelik ve Tomul, 2008).

Farklı bir bakışla yönetimsel liderlik uygulamaları, örgütün maddi ve manevi değerlerini korumayı öne plana çıkarmaktadır. Mevcut durumu korumaya yeterli düzeyde etkisi olan bu uygulamalar, geleceğe dair beklentileri içermemektedir. Liderin gelecek kaygısının olmaması, çalışanlara da yansımakta ve bu anlamda bir beklentileri oluşmamaktadır. Yönetimsel liderlik uygulamalarında değişim isteği veya beklentisi olmadığından mevcut düzenin devamı, tüm beklentileri karşılamaktadır. Burns'a göre yönetimsel liderlik uygulamaları gösteren liderlerin ortaya çıkardıkları kapalı sistem, lider ve çevresi tarafından kabul görmektedir. Bu durum mevcut düzenin devamını koruma eğilimini artırmaktadır. Beklentilerin bu yönde olması, değişimin asla gerçekleşmeyeceği kapalı bir sistemin sürekliliğini sağlamaktadır. Yönetimsel

liderler, değişime açık veya değişimi destekleyen diğer liderlik modellerine geçiş sağlayamazlar (Erdoğruca, 2011).

Yönetmel liderlik uygulamalarının görüldüğü örgütler, genel olarak mevcut şartların değişimini istemeyen, düzenin devamını korumak isteyen bir görüşe sahip olduğundan içe kapanık ve değişim göz ardı eden bir anlayışa sahiptirler. Bu modelin sadece varolma mücadelesi veren örgütler için uygulanabildiği ifade edilmektedir. Değişime direnen bu liderlik modeli, kapalı bir örgütte bulunan çalışan ve yöneticiler bakımından uygun bir ortam oluşturduğu bilinmektedir. Ancak örgütün varlığı ve devamı için gerekli değişim ve yeniliklere karşı olmak, örgütün geleceğini tehlikeye sokmaktadır (İlhan, 2017).

**Etik uygulamalar.** Etik liderlik uygulamaları, hesap verebilen, şeffaf, dürüst, objektif ve örgütsel çıkarları korumayı ön plana çıkaran bir anlayışa sahiptir (Akyüz, 2002). Etik, kavram olarak davranışlara yön veren ahlaki ilkelerle birlikte değerlerin kodu olarak belirtilmektedir. Davranışların ahlaki kurallara uygunluğu, ilkelerin herkes için geçerli olması, dürüstlük, samimiyet ve sorumluluk duygusunun ortaya çıkması ve kontrol edilmesinde uygulanan ilkeler bütünü etik olarak açıklanmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009). Jose ve Thibodeaux (1999) ise etik liderliği, örgütsel sistem içindeki işleyişe ve iletişime etik kodlarını yerleştirme yöntemi olarak algılamıştır. Etik liderlikte amaç, yönetmel jararlarda uyulması beklenen etik ilkelerin oluşturulması ve uygulanması sürecini desteklemektir(Akt. Şişik, 2015).

Freeman ve Stewart (2006), etik liderlerde olması gereken özellikleri belirlemek için yaptıkları çalışmada bu özelliklerin örgütsel amaçların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi için net şekilde ortaya konması, somutlaştırılması, örgütsel amacın kişisel amaçların önünde tutulması ve örgütsel çıkarların kişisel çıkarlardan daha önde gelmesi için çaba gösterilmesi olarak sıralamışlardır. Herkesin paylaştığı örgütsel değerleri öne çıkarma, eleştirinin başarı için bir destek olduğunu kabullenen bir ortam oluşturma, empati duygusunun geliştirilmesi, karar verme süreçlerinde etik ilkelere dayanma, etik ilkelerin çizdiği sınırların dışına çıkmama ve

davranışların tamamında etik uyum gibi özellikler de etik liderlerin hem göstermesi, hem de çalışanlarda görülmesi için çaba göstermesi gereken özellikler olarak belirtilmektedir (Akt. Kılınçkaya, 2013).

Pisapia'nın (2006), stratejik liderlik modelinde, etik liderlik uygulamaları sergileyen stratejik liderlerin uygulamalarında işlerin doğru olması için etik ilkelere uymaya özen gösterdikleri belirtilmektedir. Dürüst olmanın önemli olduğunu vurgulayan etik liderler, izleyicilerden de aynı davranışları beklemektedir. Aynı zamanda izleyicileri karar alma süreçlerine dâhil etme, düşüncelerini alma, özel hayatlarına saygı duyma gibi etik değerlere uygun davranışlar, hem kişisel, hem de örgütsel performansı yüksek düzeylere çıkarmaktadır (Aydın, 2012).

**Politik uygulamalar.** Politika bir müzakere sürecidir. Farklı düşüncelerin çarpıştığı ortamlarda ortak bir yol bulabilmek ve anlaşabilmek için politikaya ihtiyaç duyulur (Mullins, 1996, Akt. Akyüz, 2018).

Politik yetenek, liderler için takım çalışmasının gerçekleştirilmesi ve örgütsel performansın üst seviyelere çıkarılması bakımından büyük önem taşır. Politik uygulamalar gösteren stratejik liderler, örgütlerin değişen koşullara ve artan rekabet baskısı karşısında örgütün uyum içinde çalışması ve istenen amaçlara ulaşmasında esneklik sağlayarak etkili sonuç almalarına katkı sağlar (Adair, 2013; Akt. Köse, A.A. 2018).

Politik uygulamalar, liderin takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemede etkili olmaktadır. Belirlenen istek ve ihtiyaçların karşılanması, örgütsel güvenle birlikte iş doyumunu sağlar. Politik yetenek, uygulamaların etkili şekilde gerçekleştirilmesinde önemli özellikler arasında gösterilmektedir. Güven düzeyindeki artış, liderin güçlenmesine ve etkisinin artmasına neden olur. Politik yetenek, örgütsel amaçlara ulaşmada etkisi büyük olan özelliklerin başında gelmektedir.



Pisapia (2009, s.62), politik uygulamalardaki amaçları gücü korumak, artırmak, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlamak olarak sıralamaktadır. Bu durumu sağlamak için etkili iletişim becerileri geliştirmek ve tüm kaynakların dengeli şekilde kullanılmasını sağlamaktır. Politik uygulamalar sergileyen liderler, izleyenlerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemek ve karşılamak için kurdukları iletişim yoluyla ilişkilerini geliştirmeye çalışırlar (Akt. Köse, 2018).

Örgüt çalışanları ve örgüt için faydaları bulunan politik liderler, memnuniyet düzeyinin artması için ellerinden gelen tüm çabayı gösterirler. Politik uygulamalar sergileyen stratejik lider, örgütsel ilişkilerini geliştirmek için bazı yöntemler kullanmaktadırlar (Aydın, 2012, s.34):

- İşlerin gerçekleşmesi için ortak bir yol belirlerler.
- Saygın kişilerle olan ilişkilerine önem verirler.
- Örgütün çevresiyle uyum sağlaması açısından ortaklıklar geliştirirler.
- Yapılan iyiliklerin karşılığını mutlaka öderler.
- İşlerin gerçekleşmesi için gerekli kişilerle iletişim halinde kalırlar.
- Stratejik konumu etkileyecek durumlarda uzlaşmacı tavır sergilerler.

***İlişkisel uygulamalar.*** İletişimin etkili ve verimli olmasında en büyük görev lidere düşmektedir. Hiyerarşik kademe işleyişinden dolayı örgütlerdeki dikey iletişimde örgütsel amaçlar, talimatlar, performans sorgulamaları, sorumluluk ve yetkilendirme yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Aynı şekilde alt kademede gerçekleşen şikâyet, problem, muhasebe, finans ve her türlü bilgilendirme aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmektedir. Örgüt içinde tüm yönlerde iletişim gerçekleştiğinden çalışanlarla birlikte özellikle yöneticilerde ve liderlerde iletişim becerilerinin daha yüksek düzeyde olması beklenmektedir. Dikey iletişimde üstten alta doğru biçimlenmiş bir şekil olduğu ve örgütlerin neredeyse büyük çoğunluğunda sadece bu iletişim şeklinin kullandığı görülmektedir. İletişimdeki amaç, çalışanların işlerini doğru şekilde yapmaları ve işlerinden memnuniyet algılamalarının sağlanmasıdır. Astların üst yöneticilerin

iletişimlerine dair kalite algıları, performanslarını, devamlarını, iş değiştirme düşüncelerini ve genel olarak verimliliklerini belirlemede çok önemli rol oynamaktadır (Yavaşgel, 2012).

İlişkisel liderlikte asıl amaç, yeni ilişkilerin kurulması ve kurulan ilişkilerin geliştirilmesidir. Kurulan ilişkilerin güçlü ve nüfuzlu kişilerle gerçekleştirilmesi daha çok önem kazanır. Karşılıklı alış veriş sonucu daha derin ilişkiler veya yeni ittifaklar oluşmaktadır. Stratejik lider, karşılıklı kazan-kazan politikasına uygun şekilde davranarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi adına örgütü güçlendirir. Stratejik lider, kurulan yeni ilişkiler ve gelişen ilişkileri kullanarak örgütün amaçlarına ve çıkarlarına uygun şekilde yeni kazanımlar elde ederek örgütün ekonomik bağımsızlığa kavuşmasına katkı sağlar. Dışa bağımlı örgütler, fazla etkili olamazlar. Bu da örgütün amaçlarına odaklanmasını ve ulaşmasını olumsuz etkiler. Bu olumsuz durumdan kurtulmak veya bu duruma hiç girmemek için stratejik lider, ilişkisel uygulamalar yoluyla örgütünü daha güçlü konuma taşımalıdır (Mullins, 1996, akt. Çoban, 2016).

Günümüz yönetimleri, liderlerinde stratejik vizyon bulunmasına özen gösterirler. Stratejik vizyon, liderlerin örgütlerini de öğrenen örgüt haline getirerek başarılı ve kalıcı olmalarını sağlayabilir. Günün sorunları ve mevcut düzenin devamını sağlamak yerine geçmiş, bugün ve gelecek durumları düşünerek geleceğe dair amaçlar oluşturmak, stratejiler belirlemek örgüt çalışanlarını bu amaçlar doğrultusunda motive ederek verimli çalışmalarını sağlamak, stratejik vizyon sahibi liderlerden beklentileri ifade etmektedir (Yavaşgel, 2012).

Stratejik liderlerin değişimi başarması, küresel işbirliği oluşturması, örgütsel sorumlukların yanında toplumsal sorumlulukların da önemsenmesi, yeni anlayışlar kapsamında beklenmektedir. Problemler karşısında stratejik liderlerin akılcı, bilimsel ve yaratıcı düşünceler yoluyla çözümler bulması, günümüz liderlik vizyonu gerekleri arasındadır. Bu durum, stratejik liderlerin doğaçlama yeteneklerinin üst düzeylerde olmasını gerektirir. Örgütsel işleyişin aynı ahenkle devam etmesi ve problemlerin ortaya çıkmadan önlenmesi, olgular ve durumlar

karşısında stratejik liderlerin takındıkları tavırlara göre şekillenmektedir (Tichy-Virich 1984; akt. Yavaşgel, 2012).

Doğaçlama kuramı, yaratıcı düşünme yetenekleriyle birleşerek yeni bir liderlik anlayışının örgüte egemen olmasında etkili olmaktadır. Geleceğe dair gerçekçi planlar, ancak stratejik liderlik vizyonu ile gerçekleştirilebilir. Kalıcı ve başarılı bir yönetim, geleceği düşünerek ve tasarlayarak yakalanabilmektedir. Günümüz örgütlerinde stratejik lider olmak ve bu durumu sürdürebilmek için değişimi desteklemek, güven kazanmak, güçlü, cesur ve etkili iletişim kurabilmek temel özellikler arasında sayılmaktadır (Yavaşgel, 2012).

**Eğitimde stratejik liderlik.** Küreselleşen dünyada bilgi en büyük güç olmaya devam etmektedir. Bu nedenle eğitim sistemi ve okullardan beklentiler son derece yüksek düzeydedir. Çocukların öğrenmeyi öğrenen, tartışabilen, sorgulayabilen, yaratıcı ve girişimci bireyler olarak yetişmesi beklentilerinin karşılanması için eğitimcilere büyük görevler düşmektedir (Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017). Beklentileri karşılamak için etkili eğitim ortamlarına ve eğitim liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Görev ve sorumlulukların gerçekleştirilmesi, etkililik düzeyini artıran en önemli faktördür. Burada önemli olan nokta, eğitim sisteminin etkili olabilmesindeki temel ihtiyaç etkili liderlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim sistemindeki yöneticilerin liderlik özellikleri de taşınması gereği bilinmektedir. Sadece yönetsel bilgiye sahip okul yöneticilerinin okulun kaynaklarını istenen amaçlara ulaştırmada etkili ve verimli kullanabilmesi, günümüz koşullarında olanaksız görünmektedir (Akyüz, 2002).

Eğitim yöneticilerinin sergiledikleri liderlik özellikleri, eğitim sistemindeki birçok faktörü doğrudan etkilemektedir. İşleyiş, amaçlara ulaşma derecesi, etkililik, performans, iş doyumunu, bağlılık ve motivasyon bu faktörlerin başında gelmektedir. Sergilenen liderlik özelliklerini etkileyen faktörler de bulunmaktadır. Yaş, cinsiyet, okul yapısı, eğitim düzeyi ve çevresel etmenler bu faktörlerin başında gelmektedir. Örgütlerin geneli için başarılı olabilecek tek çeşit liderlik modeli bulunmamaktadır. Liderin etkisi, örgüt içindeki ve örgüt dışındaki

etkenlere göre değişmektedir. Okul yöneticilerindeki etkili liderlik, okulun amaçlarına ulaşmasında ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri, sergileyecekleri liderlik davranışlarını benimserken okulun ve çevresinin durumunu gözden geçirmeli, öğretmen ve öğrencilerin kişisel özelliklerini dikkate almalıdır (Tanrıöğen, 2000).

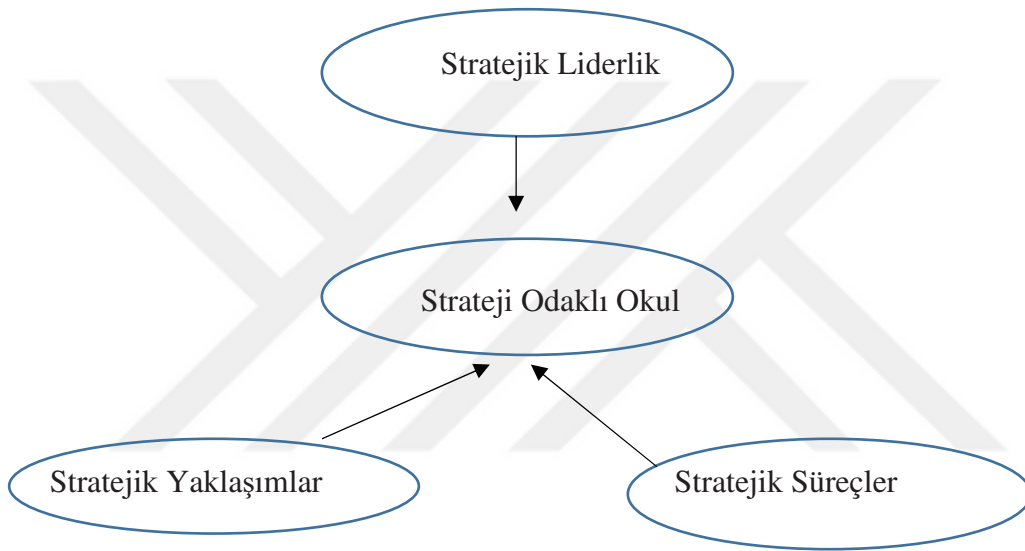
Değişimin çok hızlı bir şekilde yaşandığı ve dönüşümü zorunlu kıldığı günümüzde, eğitim ortamları ve okullar da değişim ve yenilenme baskısını üzerinde hissetmektedir. Okuldaki değişimden birinci dereceden sorumlu olan okul yöneticileri, öncelikle değişime yönetim tarzlarından başlayarak çağın gereksinimlerini yakalamaya çalışmalı, okulun kaynaklarını etkili ve verimli kullanmalı, öğrenci ve öğretmen performansını yükseltecek yeni motivatörler sunarak rekabet avantajını elde etmeye çalışmalıdır. Bilgi çağı gereksinimlerini taşıyan bireyler yetiştirmek adına küreselleşme, kalite yönetimi ve örgütsel öğrenme kavramları ile yakından ilişki kurmak ve yeni rolleri başarı ile gerçekleştirmek okul yöneticilerinden beklenmektedir. Bu durumda eğitim yöneticilerinin yeni bir misyon, vizyon ve yeni liderlik davranışları sergileme konusunda daha cesaretli olmaları gerekmektedir (Çelik, 2012).

Okullarda eğitim lideri olarak görev yapan yöneticilerin başında müdür gelmektedir. Müdür, okullarda istenen amaçlara ulaşabilmek için çalışanları örgütleyen, yönlendiren, koordinasyonu sağlayan ve denetim gerçekleştiren kişidir (Gürsel, 2003). Okul müdürleri, çağın gereksinimlerini karşılamak, istenen rolleri oynayabilmek ve liderlik davranışlarını sergilemek adına değişimi gerçekleştirmelidir. Araştırmaların çoğunda, çağdaş ve etkili okullarda bulunan liderlerin stratejik liderlik özellikleri taşıdıkları belirtilmektedir (Hambrick ve Mason, 1984; Pisapia, 2006). Okul liderleri, okulların amaçlarına ulaşması için günümüz şartlarına uygun şekilde stratejiler belirleyerek etkili liderlik davranışlarıyla bu stratejileri hayata geçirebilmelidir.

Eğitim ortamlarında stratejik eylemler büyük önem taşır. Bu durum aynı zamanda değişim için uygun ortamın oluşturulmasında ve yeni stratejiler belirlenmesinde etkili

olmaktadır. Okulda gerçekleşen süreçlerin net bir şekilde ortaya konması, etkili bir strateji belirlenmesi için önemlidir (Özden, 2013).Stratejik süreçlerin işleyişinde etkili olan öğeler kavramsallaştırma, insanları etkileme, açıkça ifade etme ve yerine getirme olarak sıralanmaktadır. Strateji odaklı okullarda ancak stratejik bir yön yakalanabilmektedir (Taş, 2009).Strateji odaklı okul yapısı ve unsurları Şekil 5’te gösterilmiştir.

Şekil 5. Strateji odaklı okul.



**Kaynak:** Davies, B.J. and Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24 (1), s.129, Akt. Coşkun, Ö. 2017).

Stratejik lider davranışları sergileyebilen okul yöneticilerinin bu davranışları ve karakteristik özellikleri beş gruba ayrılmıştır. Bu özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2

*Okul Yöneticisinin Stratejik Liderliği*

<b>Stratejik Liderler Ne Yaparlar?</b>	<b>Stratejik Liderlerin Karakteristik Özellikleri</b>
Okulun hedeflerini belirler ve yön verir.	Sorgular ve eleştirir, içinde bulunduğu zamanla ilgili yorulmak bilmezlik ve tatminsizlik özelliklerini sergilerler.
Stratejiyi uygulamaya hazır hale getirir.	Stratejik düşünmeye önem verirler, kendilerinin ve başkalarının gelişimi için yeni zihinsel modeller oluştururlar.
Çalışanları, kurumu ve stratejiyi bir bütün olarak ele alır.	Stratejik öğrenmenin açık değer biçiminin kaynağını oluşturduğunu gösterirler.
Stratejik dönüşüm noktalarını etkili kullanır ve belirler.	İletişim anlamında güçlü ve dinamik kişisel özelliklere sahiptirler.
Okul ve çalışanlarının stratejik kapasitesini geliştirir.	En üst düzeyde kişisel ve toplumsal becerilere hâkimdirler.

**Kaynak:** Davies, B. and Davies, B.J. (2008). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational and Management Administration & Leadership*. 34(1):131. Akt. Köse, A.A, 2018).

Özel sektörle birlikte kamu alanında da rekabet şartları zorlaşmakta ve karşılaşılan sorunlar sürekli değişmektedir. Bu nedenle sorunlara genel bir çözüm anlayışı ile yaklaşmak, istenen sonucun alınmasını da güç hale getirmektedir. Günümüz şartlarında benzer sorunlar dahi farklı örgütlerde farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Liderlerin bu durumun farkında olarak sorunlar karşısında uygun stratejiler belirlemeleri hayati önem taşımaktadır. Küresel yaklaşımlarla örgüt çalışanlarını etkilemek için sınırlı sayıdaki liderlik özelliği, örgüt içindeki ve dışındaki şartlara bağlı olarak etki etmektedir. Şartlara uyumlu liderlik özellikleri başarı kazanabilmekte, uyumsuz olanlar ise liderliklerini kaybedebilmektedir. Örgütlerin çevresel şartları tanıyarak gerekli ve yeterli düzeyde değişimi gerçekleştirebilecek stratejiler üretmesi ve uygulama aşamasında etkili değişim yönetimi sergileyebilmesi açısından stratejik liderlere

ihtiyacı vardır. Stratejik liderlik özellikleri sergileyemeyen yöneticilere sahip örgütlerin günümüz şartlarda devamlılıklarını korumaları zor görünmektedir (Köse, 2018).

Örgütlerin diğer örgütlerle rekabet edebilmeleri için farklı stratejik özelliklerde bir lidere sahip olmaları gerekmektedir. Bir diğer faktör ise örgüt sağlığı kavramıdır. Örgüt ancak sağlıklı bir yapıya sahipse rekabet ortamında başarıya ulaşabilir. Bu da örgüt sağlığı kavramını ortaya çıkarmaktadır. Aşağıda örgüt sağlığı ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir.

### **Örgüt Sağlığı**

1969 yılında Mathew Miles tarafından ortaya atıldıktan sonra örgüt sağlığı kavramı hakkındaki araştırmalar artmıştır. Miles (1969) örgüt sağlığı ile ilgili yaptığı tanımda sağlıklı örgütleri, yaşama becerisini sürekli geliştirebilen, değişimlere uyum yeteneği geliştirmiş yapılar olarak ifade etmiştir. Yapılan araştırmalar sonucu örgüt sağlığı kavramının örgütsel büyüme, görev ve süreklilik unsurlarına bağlı olduğu belirtilmiştir. Örgütsel davranışların açıklanmasında bu unsurlar üzerinde durulmuştur (Akt. Akbaba Altun, 2001; Receptoğlu ve Özdemir, 2013).

Örgüt sağlığına ait tanımların sınırlı olmasında, bu kavramın örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü kavramlarının gölgesinde kalması etkili olmuştur. Genel olarak bakıldığında örgüt sağlığının örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi kavramları içinde barındırdığı söylenebilir. Eğitimle ilgili çalışmalarda ve özellikle okul ikliminin anlaşılması ve ölçülmesinde örgüt sağlığı kavramından yararlanılmıştır (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008).

Örgüt sağlığı kavramı da, diğer kavramlar gibi özelden genele prensibine uygun şekilde gelişmiştir. Örgütlerle ilgili ortaya çıkan kavramlar öncelikle örgütü, daha sonra çalışanları kapsar hale gelir. Örgüt sağlığı kavramı da aynı sebeple üç gruba ayrılmıştır. Birinci grup örgütsel performansa dayalı örgüt sağlığı, ikinci grup çalışan sağlığına dayalı örgüt sağlığı ve üçüncü grup ise örgütsel performansla birlikte çalışan sağlığına odaklı örgüt sağlığı olarak sıralanmıştır (Köseoğlu ve Karayormuk, 2009).

60'lı yıllarda örgütlerin klasik yönetim anlayışına göre yönetildiği bilinmektedir. Bu durum örgütlerin istenen düzeyde etkili ve verimli olmalarının önünde engel teşkil etmiştir. 90'lı yıllara gelindiğinde işgören odaklı yönetim biçimleri örgütleri daha işlevsel hale getirmiştir. Örgüt yönetimlerindeki bu değişim, eğitim örgütlerinde yönetim, okul sağlığı, algı ve kültür başlıklarında kendini göstermiştir. Çalışma şekillerindeki değişiklikler, örgütlerde yeni teorilerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Taylor'un iş analizi ve formal örgüt kavramlarına dayalı klasik örgüt anlayışına karşılık Fayol, planlama, örgütleme, örgüt sağlığı ve iş birliği kavramları üzerinde yoğunlaşmıştır. Howthorne'un yaklaşımında ise insan ilişkileri ön plana çıkmıştır. Howthorne, örgütte ortaya çıkan sorunların önlenmesi ve çözülmesi noktasında ilişkilerin önemini vurgulamıştır. Modern yaklaşımda ise formal ve informal yaklaşımların birleştirildiği görülmektedir (Akbaba Altun, 2001).

### **Örgüt sağlığı tanımı**

Son yıllarda yapılan araştırmalarda örgüt sağlığı kavramının ön plana çıktığı ve birçok araştırmaya konu olduğu görülmektedir (Aytaç, 2003).Çalışmalardaki artış, örgüt sağlığı kavramı bakımından farklı tanımlamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örgütün amaçlarına ulaşması için örgütsel bağlılık, işgören motivasyonu, stres düzeyi ve örgüt kültürü kavramları büyük öneme sahip olsa da, örgüt sağlığı kavramının örgütle ilgili diğer bütün kavramları kapsadığı düşünülmektedir (Çoban, 2016; Tutar, 2010).

Miles'e (1965, s.17) göre örgüt sağlığı, örgütün varlığını devam ettirmesinin yanında gelecekte de var olabilmesi için gelişmesi ve mücadele etme yeteneklerini geliştirmesidir (Akt. Ordu, 2011).

Örgütün etkili bir şekilde yönetilmesi, bir bütün halinde iç ve dış çevresiyle etkileşim içinde olarak örgüt kimliğini kazanmış ve istenen çıktıları üretebilen bir yapıya sahip olması, büyüyen ve gelişen özelliklerini koruması örgüt sağlığı olarak nitelendirilmektedir. Okul sağlığı



olarak bakıldığında ise kavram, değişim ve yenileşmeye açık şekilde alt sistemlerle birlikte işlevlerin tam olarak yerine getirilmesi olarak açıklanmaktadır (Altun, 2001).

Örgütlerin devamı, istenen amaçlara ulaşma düzeyine bağlıdır. Çıktılar bakımından etkili ve yeterli sonuçlar alabilen örgütler, sağlıklı örgüt olarak gelişim ve değişim gösterme yeteneği kazanmaktadır. Bu durum örgütlerin amaçlarına ulaşmasına katkı sağlamaktadır (Özdemir, 2006).

Örgüt sağlığı, örgütün kurumsal bir kimlik kazanarak etkili iletişim becerileri geliştirmesi ve kaliteli ürünler üretmesi olarak tanımlanabilmektedir (Akbaba, 1997). Örgüt sağlığı, aynı zamanda rekabet avantajı da kazandırmaktadır. İşgörenlerin maddi ve manevi bakımdan sağlıklı ve iyi hallerinin performans olarak yansımalarıyla örgütün amaçlarına ulaşması örgüt sağlığı kavramı kapsamındadır. Örgütün zorlu şartlara dayanabilmesi ve gelişen teknolojilerle birlikte değişime uyum sağlayabilmesi, ancak sağlıklı bir örgüt yapısına sahip olmasıyla mümkün olabilmektedir (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008). Bu nedenle örgütlerin sağlıklı olabilmesi ve kalabilmesi için olumsuz etkiler bakımından sürekli takip edilerek etkili ve verimli bir iş ortamının sağlanması, örgütün büyümesine ve gelişmesine büyük katkı sağlar (Çetin ve Karataş, 2006).

Örgütlerin sağlıklı olması, işgörenlerin gelişmesine, öğrenmesine ve ilerlemelerine fırsat vermesi anlamına gelmektedir. Sağlıksız yapıdaki örgütlerde istenen amaçlara ulaşma düzeyi düşmekte ve işgörenlerin beklentileri yeteri kadar karşılanamamaktadır (Başaran, 2004).

Örgütün iç dinamiklerini önemseyerek amaçlara ulaşmasını öncelik olarak gören örgüt sağlığı kavramı, örgütün uyum yeteneğinin gelişmesine ve zorluklar karşısında mücadele yeteneği kazanmasında etkili rol oynamaktadır. Örgütü bir sistem olarak algılayan örgüt sağlığı kavramı, girdilerin çıktıya dönüşme sürecinde tüm işgörenlerin motivasyonunu yüksek tutmalarını sağlayarak kaliteli çıktılarla birlikte örgütün rekabet edebilir pozisyonunu güçlendirerek mücadele yeteneklerinin devamlılığına katkı sağlamaktadır (Ayduğ, 2014).

Örgüt sağlığı kavramı, öncelikle örgütün genel işleyişine odaklanmaktadır. Genel performans için ortaya atılan bu kavram, daha sonra genişleyerek çalışanların sağlığını ev gelişimini de önemli hale getirerek literatürde çokça kullanılır hale gelmiştir (Köseglu ve Karayormuk, 2009).

Eğitim örgütlerine bakıldığında örgüt sağlığı kavramının okul içi sosyal iletişime odaklandığı görülmektedir. Okul yönetimi ile öğretmen, öğrenci ve veliler arasındaki iletişimin yanında öğretmenlerin kendi arasında, diğer öğretmenlerle ve veliler arasında gerçekleşen iletişim kalitesinin örgüt sağlığını etkilediği bilinmektedir. İletişimlerin özünde eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkili ve kaliteli şekilde gerçekleşme isteği yatmaktadır. Tüm çabaların sosyal etkileşim ürünü olduğu ifade edilebilmektedir (Korkmaz, 2011)

### **Örgüt sağlığının özellikleri**

Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991), örgüt sağlığının özelliklerini altı alt boyutta gruplayarak örgütsel sağlık envanteri oluşturmaya çalışmışlardır (Akt. Korkmaz, 2011):

- Destekleyici Müdür Davranışı: Yeni fikirlere değer veren yönetici ve öğretmenlerin yanında yapıcı eleştirilerin yanında ödüllendirme sistemi de işlemektedir.
- Yönlendirici Müdür Davranışı: Müdürün öğretmenler üzerindeki denetimi sıkı ve serttir. Müdür öğretmenlerin davranışlarını gözleyerek sürekli kontrol altında tutar.
- Sınırlayıcı Müdür Davranışı: Öğretmenlere sınırlayıcı bir rol biçen müdür, öğretmenleri sürekli önemsiz ve angarya tarzı işleri yapmaları konusunda uyarır.
- Mesleki Öğretmen Davranışı: Meslek konusunda öğretmenler gururludur. Eğitim öğretim için yeterli motivasyona sahiptirler.
- Dostça Öğretmen Davranışı: Öğretmenler arasındaki sosyal ilişkiler son derece sıkı ve samimidir. Sosyal destek işlevsel haldedir.

- İlgisiz Öğretmen Davranışı: Öğretmenler, eğitim öğretim açısından ilgisiz davranışlar sergiler. Ortak amaç birliği sağlayamayan öğretmenlerin hedefleri farklı noktalara yönelmiş durumdadır.

### **Örgüt sağlığı modelleri**

Örgüt sağlığı boyutları için yapılan araştırmalara bakıldığında yurtdışı araştırmalarda Miles, Hoy ve Feldman, Dünya Sağlık Örgütü; yurt içinde ise Sadegül Akbaba'nın modellerinin genel kabul gördüğü anlaşılmaktadır (Yıldız, 2014).

**Miles'ın örgüt sağlığı modeli.** 1969 yılında Miles, sağlıklı örgütlerin 10 özelliğini betimlemiştir. Bu özellikler şunlardır: “hedef odağı”, “iletişim becerisi”, “optimal/en uygun güç dengesi”, “kaynaklardan yararlanma”, “tutarlılık”, “moral”, “yenilikçilik”, “otonomi”, “uyum” ve “problem çözme becerisi” (Ordu, 2011). Miles bu özellikleri, örgütlerin mutlaka yerine getirmesi gereken üç ihtiyaç altında toplamıştır: görev ihtiyacı, sürdürme ihtiyacı ve büyüme ihtiyacı. Görev ihtiyaçları, bilginin nasıl transfer edildiğiyle ve kararların nasıl verildiğiyle ilgilidir. Görev ihtiyaçlarıyla ilgili özellikler, hedef odağı, iletişim becerisi ve optimal güç dengesini içerir. Bakım/sürdürme ihtiyaçları, örgütün iş işleyişiyle alakalıdır ve ilgili özellikleri de kaynakların kullanımı, tutarlılık ve morali kapsar.

Tablo 3.

*Miles'in Örgüt Sağlığı Boyutları*

Ana Boyut	Alt Boyut ve Açıklaması
Görev İhtiyaçları Boyutu	<b>1. Amaç Odakları:</b> Örgütün amaçları çalışanlar için açık, sade, anlaşılabilir ve ulaşılabilir.
	<b>2. İletişim Yeterliliği:</b> Tüm çalışanlara karşı açık bir iletişim problemlerin zamanında hissedilmesini ve çözülmesini sağlar.
	<b>3. Optimal Güç Eşitliği:</b> Örgütte tüm çalışanlar birlerini etkileme gücüne sahiptirler. Astarlar üstlerini etkilemek için gerekli çalışmaları yaparlar, üstlerinden takdir beklerler.
Yaşamı Sürdürme Boyutu	<b>4. Kaynakların Kullanımı:</b> Örgütte kaynaklar etkili ve yerinde kullanılır. Kaynaklar ihtiyaç ve isteklere göre düzenli kullanılır.
	<b>5. Bağlılık:</b> Çalışanlar örgüte karşı bağlıdırlar, örgütten ayrılmak istemezler.
Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu	<b>6. Moral:</b> Örgütte doyum ve iyi olma durumu hâkimdir. Çalışanların morali daima yüksek seviyededir.
	<b>7. Yenileşme:</b> Örgüt yeni ve farklı hedefler için yön belirler. Değişim ve gelişim hâkimdir.
	<b>8. Özerklik:</b> Örgüt çevreye karşı aktiftir ve bazen bulunduğu çevreden bağımsız hareket eder.
	<b>9. Uyum:</b> Örgüt gelişme ve büyüme için değişiklikleri takip eder ve bu değişikliklere uyum sağlar.
	<b>10. Problem Çözme Yeterliliği:</b> Sorunlar mümkün olan en az enerji ile çözülür.

**Kaynak:** Vural, T. (2013). Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkisi, Afyonkarahisar ilinde bir araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Tablo 3'te gösterilen boyutlar şu şekilde açıklanmaktadır.

-Amaçta Odaklanma: Örgütsel amaçların farkında olan birey, rol performans bakımından istenen düzeye çıkmak için gayret gösterir. Örgütsel amaçlar, işgörenlerin yönlendirilmesinde ve örgüt değerlendirilmesinde standartlar ortaya koymaktadır. Örgütsel

amaçların işgörenler tarafından paylaşılan ortak bir değer haline getirebilen örgütler, işgörenlerin enerjilerini amaçlara yönlendirerek rekabet avantajını yakalayabilmektedirler (Aydın, 2000).

Sağlıklı örgütlerde, örgütsel amaçlar işgörenler tarafından bilinir. İşgörenlerin örgütsel amaçların ulaşılabilir olduğunu düşünmeleri, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları birleştirebilmeleri açısından büyük önem taşır. Yenilik ve değişime karşı bakış açısının örgütün alt ve üst tabakasında farklılaşmaması gerekir. Bu durum insan ve maddi kaynakların amaca ulaşmak için etkili ve verimli kullanılmasında yol gösterici olarak görev yapar (Özdemir, 2000).

-İletişim Yeterliliği: Örgütsel iletişim, bilgi, düşünce, açıklama ve soruların işgörenler ve grup düzeyinde aktarılması sürecidir. Kişiler arası gerçekleşen iletişimin yanında gruplar arasında da iletişim gerçekleşebilir. Ortak bir amaç, işgörenler ve iletişim formal bir örgütün öğeleri olarak sayılmaktadır. İletişim, ortak amacın benimsenmesinde ve işgörenlerin istekli hale getirilmesinde etkili rol oynamaktadır. Yeterli iletişimi sağlayan örgütlerde koordinasyon sağlanarak insan ve maddi kaynaklar amaca yönlendirilmektedir. İletişim, işgörenlerin işbirliği içinde çalışma eğilimine olumlu katkı sağlamaktadır. İletişimin sadece formal yapıda kalması, informal yapı ile desteklenmemesi, iletişim sorunlarının ortaya çıkmasına neden olur. İşgörenler arasındaki kişisel ve sosyal ilişkiler, informal iletişimin temelini oluşturmaktadır (Aydın, 2000).

Sağlıklı bir yapıya sahip örgütün yatay ve dikey iletişim sistemi etkili halde çalışmaktadır. Değişimin etkilemesi muhtemel tarafların yaklaşımlarından diğer tarafların da haberdar olması sağlanmalıdır. Karar vericiler ile uygulayıcı pozisyonundakiler arasında etkili iletişimin sağlanması gereklidir. İletişim araçlarının tümünden yararlanılmaya çalışılmalıdır. Uygulama sırasında karşılaşılabilecek problemler durumunda başvuru şekilleri açıkça ifade edilmeli, ilgili yerlere en hızlı şekilde bilgi iletimi sağlanmalıdır (Özdemir, 2000).

-Optimal Güç Eşitliği: Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için görevlerin yürütülebilmesi noktasında gruplandırmaya ihtiyaç duyulur. Bu durumu gerçekleştirebilmek, yetki devriyle sağlanabilir. Yetkinin görevli alt gruplara devri yapılmadığı sürece, örgütlenme istenen sonuca götüremez (Karakuş, 2008)

-Kaynak Kullanımı: Sağlıklı örgütler, kaynakların tek elde toplanmasına izin vermez. Kariyer yaparak görevde yükselme fırsatı, örgüt üyelerine adaletli şekilde sağlanmalıdır. Ehliyet ve liyakat, işgörenler arasında uygun işler için seçim aracı olarak kullanılmalıdır. İş ortamı ve teknolojik imkânların ortalamanın üzerinde olması ve kaliteli çıktılarının elde edilmesi, ancak mutlu işgörenler yoluyla kazanılabilmektedir (Öztürk, 2019).

-Bağlılık: İşgörenlerin üye oldukları örgütlerinden duydukları memnuniyet, sağlıklı bir yapının göstergesidir. Örgüte karşı güven duygusunu sıkıntılı zamanlarda dahi kaybetmeyen ve örgütüne bağlılık duyan işgörenler, sağlıklı bir yapıya sahip örgütlerde çalışanlardır. Bağlılık duyan işgörenler, birlikte çalışmaya istekli davranırlar (Akbaba, 1997). Sağlıklı örgütlerde çalışanlar, üyeliklerinden son derece memnun olmakla birlikte bu durumu övünç kaynağı olarak görürler (Şişman, 2002).

-Moral: Grubun amaçlar noktasında birliktelik sağlayarak amaçlara ulaşmak için gayret göstermesi, grup dinamiğinde moral olarak ifade edilmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise moral, işgörenlerin ihtiyaçları ile örgütsel amaçlar arasındaki uyum olarak belirtilmektedir. Moral birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bunların başında iş doyumunu, yönetimin tutumu, görevde yükselme ve kişiler arası iletişim sayılmaktadır (Eren, 1988).

Örgütteki işgören devri veya iş bırakma sayısı, moral düzeyinin en belirgin göstergelerinin başında gelmektedir. İş bırakamamasına karşılık zorunlu olarak örgüt üyeliğini devam ettirenlerde ise devamsızlık, savurganlık, kazalarda artış ve yalancı hastalık görülme düzeylerinde artış görülür (Başaran, 1998).

-Yenileşme: Yenileşme, yeni ürünler, değişim ve gelişimin işgörenler tarafından benimsenmesi ve önemli bulunması, örgüt açısından sağlıklı bir yapıya sahip olduğunun göstergesi olarak anlaşılmaktadır (Özdemir, 2000). Okullardaki örgüt sağlığının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin istenen şekilde ve kalitede gerçekleştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Tespit edilen duruma göre gerekli iyileştirme planlarının da hazırlanması gereklidir. Örgütsel sağlığın ölçümü, teşhisin yapılması ve problemlerin çözülmesinde ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Okul yönetimi, teşhisin gerçekleşmesinden sonra değişme ve yenileşme çabalarına hız vererek eğitim öğretim faaliyetlerinin istenen şekilde gerçekleştirilmesine katkı sağlamalıdır (Ebcim, 2012).

-Özerklik: Sağlıklı yapıya sahip bir insan, kendi kararlarını alarak dışarıya doğru eylem gerçekleştirir. Sağlıklı bir insan, özerkliğini kazanmış olarak otoriteye karşı gelme veya boyun eğme gibi dışardaki etkilere bağlı kalarak karar vermez. Sağlıklı örgütler de aynı şekilde dışardan gelen isteklere karşı edilgen bir yapı sergilemez. Ayrıca yıkıcı veya isyankâr şekilde tepkiler vermez. Sağlıklı bir yapıdaki örgüt, özerkliğini kazanmış olarak kendi kararlarını dış etkilere bağımsız şekilde alma eğilimi gösterir (Akbaba, 1997, s.17).

-Uyum: Sağlıklı yapıya sahip bir örgüt, çevresinde meydana gelen değişme ve yenileşme hareketlerini fark ederek bunlara uyum sağlayabilir. Değişime karşı uyum sürecinde kararlılık ve hoşgörü gösteren örgütlerin sağlıklı örgütler oldukları düşünülmektedir (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008).

-Problem Çözme Yeterliği: Argyris'e (1964) göre, sağlıklı örgütlerde problem çözümleri için çok az enerji kullanılır. Çözülen problemler tekrar ortaya çıkmaz. Problem çözme yöntemleri korunarak yeni problemlerde tekrar kullanılabilir. Ayrıca problemlerin çıkmadan önce önlenmesi veya çıktıktan sonra en kısa sürede tespit edilerek çözüme kavuşması için iletişim mekanizmaları kuruludur (Akt. Akbaba, 1997).

Çiçek (2013, s.31)' in aktardığına göre; “Miles, bu 10 boyuttan birisinin tam olarak yerine getirilmemesi durumunda, bunun diğer boyutları da etkileyeceğini ve tüm sistemi ilgilendiren bir problemin ortaya çıkacağını ifade etmektedir.

Örneğin, işgörenler işyeri düzeyindeki amaçları anlamaz ve red ederlerse (birinci boyut), birey ve örgüt boyutunda iletişim zarar görebilir (ikinci boyut). Sonuç olarak da çalışanlar kendilerinin hiçbir şeyden haberi bulunmadıklarını, onların çalışmalarına saygı gösterilmediğini düşünürler, müşterilere ve diğer çalışanlara eksik veya yanlış bilgi verirler. Bu da çalışanlarda moral bozukluğuna (altıncı boyut), stres ve insanlarla iyi ilişkilerin kurulamamasına neden olur.” (Ardıç ve Polatçı, 2007).

Miles' in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır, ancak modeli ortaya koyma girişimleri de eleştirilmiştir. Örneğin Kimpston ve Sonnabend, Miles' in geliştirmiş olduğu on boyutu ölçmek için bir araç geliştirmeye çalışmışlar ancak başarılı olamamışlardır, sözkonusu araç yalnızca altı boyutu ölçebilmiştir (Güllü, 2018, s.29). Hoy ve Feldman ise aracın psikometrik bakımdan eksikliklerini ortaya koymuşlardır. Hoy, Tarter ve Kottkamp, Miles modelinin eğitim örgütleri açısından kullanılabilir olduğunu fakat okullarda yapılacak örgütsel sağlık belirleme aracının istenen amaca ulaşacak şekilde kurgulanamadığını ifade etmişlerdir (Recepoglu, 2011).

**Hoy'un örgüt sağlığı modeli.** Hoy ve Feldman (1987: 30-37) eğitim örgütlerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda örgüt sağlığını yedi boyutta inceleyen modellerini ortaya koymuşlardır (Akt. Kurum, 2013).

1. Örgütsel Bütünlük: Okulun programlarında bir bütünlük sağlamak için çevreyle baş etme yeteneğidir. Böylelikle öğretim elemanları toplumun ve ebeveynlerin anlamsız isteklerinden korunur.



2. Örgüt Yöneticisinin Etkisi: Yöneticinin üstlerini etkileyebilme yeteneğidir. Üstlerini ikna etmek, daha fazla saygı görmek ve hiyerarşi tarafından desteklenmek yönetimde önemlidir.

3. Saygı: Örgütte saygı, arkadaşça, destekleyici ana davranıştır. Yöneticinin öğretim elemanlarının refahı için gerçekten ilgi gösterdiğini ifade eder.

4. Çalışma Düzeni: Yönetici davranışlarının başarı ve görev üzerinde odaklanmaları gereklidir. Yöneticilerin performans standartlarını ve prosedürleri tüm işgörelere açıklamalı, beklentilerini ifade etmelidir.

5. Kaynak Desteği: Eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü okullarda gerekli sınıf araç-gerecinin, öğretim materyallerinin ve diğer gerekli malzemelerin mevcut olmasıdır.

6. Moral: Moral, eğitim görevlileri arasındaki iletişim ve istekliliğe dayalı güven duygusunun bir sonucudur. Hem işini, hem de çalışma ortamını seven çalışanlar yardımlaşarak gurur duydukları bir örgütte çalışmaktan dolayı iş doyumunu sağlarlar.

7. İşin Önemi: Gerçekçi hedefler verilen öğrenciler için eğitim ortamları düzenlenir. Eğitim çalışanları, çalışkan öğrencilerinin hedeflere ulaşacakları konusunda emin olurlar ve gayret gösterirler. Öğrenciler de eğitim çalışanlarının gayretlerine saygı duyarlar.

**Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı modeli.** Dünya Sağlık Örgütü, örgüt sağlığı modelinde çeşitli boyutlara dayalı olarak kavramı şu şekilde açıklamıştır (Altun, 2001; Ünlü, 2011);

a. Çevresel Faktörler: Örgütteki bütün yönleri kapsayan çevresel faktörler arasında tehlikeli maddeler, gürültü seviyesi, makine koruyucuları, ısı ve fiziksel çalışma alanı sayılmaktadır.

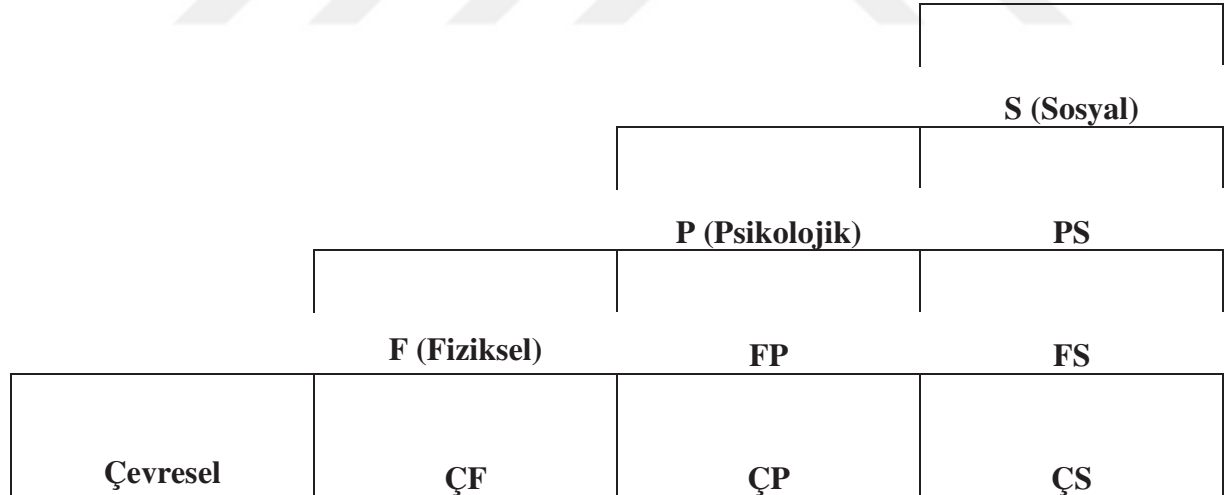
b. Fiziksel Sağlık: Çalışanların fiziksel sağlıkla ilgili yaralanma, tedavi, diyet ve hastalıklar gibi özellikleri kapsamaktadır.

c. Psikolojik Sağlık: Bireyin stres, kaygı, güven, davranış stilleri ve depresyon konularını kapsamaktadır.

d. Sosyal Sağlık: Sosyal sağlık, çalışma ortamındaki ilişkileri, çalışanların aile içindeki iletişimlerini, iş dışındaki yaşantılarda gerçekleşen ilişkileri ve kişiler arası sorunları kapsamaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı modelinde yer alan boyutların birbirleriyle çok yakın ilişkili oldukları ve net çizgilerle ayrılmalarının olanaksız olduğu savunulmaktadır. Ancak bu modele göre çalışanların bedensel ve ruhsal yönden sağlık durumlarına önem verilmiş, yönetsel ve örgütsel sonuçlar göz ardı edilmiştir. Cooper ve Williams (1994), Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı modelinde yer alan boyutları "Örgüt Sağlığı Şeması" şekline getirerek açıklamışlardır (Akt. Ünlü, 2011)

Şekil 6. Örgüt sağlığı şeması.



PS: Psiko-sosyal, FP: Fiziksel-Psikolojik, FS: Fiziksel-Sosyal,  
ÇF: Çevresel-Fiziksel, ÇP: Çevresel- Psikolojik, ÇS: Çevresel-Sosyal

**Kaynak:** Altun, S.A, (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara, Nobel Yayınları, s. 45. Akt. Köse, A.A. 2018).

Şema incelendiğinde, çevresel ve fiziksel sağlık faktörlerinin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık geldiği görülmektedir. Örgütlerin

sağlıklı bir yapıya kavuşabilmesi için çevresel sağlık faktörlerini düzenlemeleri gereklidir. Bu düzenlemeleri gerçekleştiren örgütler sırasıyla fiziksel, psikolojik ve sosyal faktörler kapsamındaki ihtiyaçları tespit ederek bunları karşılamak için gerekli kararları alıp uygulama yoluna gitmelidirler (Ardıç ve Polatçı, 2007).

Bruhn (2001, s. 147), Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı modelindeki şemaya bakarak örgüt sağlığı tanımını vücut, akıl ve ruh ekseninde yapmıştır (Akt. Kıvrak, 2013, s.16):

Vücut; örgütsel yapı veya örgütsel şema içerisindeki güç kullanımı, iletişim süreçleri, görev dağılımı, görevin gerçekleştirilmesi ve ödüllendirme sistemini kapsayan süreci içine alır.

Akıl; işlevsel süreçler, değerler, inançlar, normlar, yönetim politikası, değişim yönetimi, yönetimin tutumu ve örgütsel öğrenme süreçlerini içine alır.

Ruh; örgütün özünü ifade eder. Moral düzeyinin yüksek olması veyaberaberlik duygusuru kavramını karşılamaz. Ruh, canlı ve dinamik yapısıyla örgütü harekete geçirebilen unsurdur.

**Çeşitli araştırmacılara göre örgüt sağlığı boyutları:** Örgüt sağlığı hakkında farklı araştırmacılar tarafından birçok çalışma yapılarak konu tüm boyutlarıyla incelenmeye çalışılmıştır. Çeşitli araştırmacılara göre örgüt sağlığı boyutları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo. 4

*Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları*

<b>Kimpston ve Sonnebend (1975)</b>	İnsanlararası ilişkiler, Karar verme, Okul toplum ilişkisi, Özerklik, Yenileşme, Başetme davranışları
<b>Hardage (1978)</b>	Ast-Üst Otoritesi Öğretmen-Müdür İlişkisi, Öğretmen-öğretmen ilişkisi,
<b>Miller (1983)</b>	Verimlilik, Yaratıcılık, Örgütsel yapı, Çatışmanın yönetimi, Liderlik, Katılım, İletişim, İnsan kaynaklarının yönetimi,
<b>Hubert (1984)</b>	Liderlik, Planlama Moral, Optimum erk eşitliği, Kaynakların kullanılması, Yanaşıklık, Uyum,
<b>Neugebabauner (1990)</b>	Motivasyon ve Kontrol, Personel Planlama ve değerlendirme, Grup işlevi,

<b>Warren G.Bennin (1991)</b>	Uyum, Gerçeği sınama, Kişilik sorunu,
<b>Wilson &amp; Wagner (1997)</b>	Örgüt kültüründen 5 element ve örgüt ikliminden 5 element örgütün gelişim sürecini içermelidir
<b>Mchugh ve arkadaşları (2003)</b>	Yapısal düzenlemelerin uygunluğu, Finansal göstergeler, Yönetimsel kararın niteliği, İşgören tatmini ve bağlılığı, İşgören stresi,
<b>Zwetsloot &amp; Pot (2004)</b>	Sosyal sorumluluk, Sağlıklı çevre (fabrika) ve metafor olarak sağlıklı işletmenin finansal başarı, Sağlıklı işçiler
<b>Poulin (2004)</b>	Finansal kaynaklar ve Fiziksel kaynaklar, Örgüt kaynakları

---

**Kaynak:** Altun, S. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel Yayınları, s.60.

### **Sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin farkları**

Örgütlerin de insana benzer şekilde sağlıklı veya hasta olabileceği düşünülebilir. İşlevsel bakımdan sağlıklı örgüt, istenen amaçlara daha kolay ve hızlı ulaşabilirken, sağlıksız örgütlerde durum tersine dönmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşma düzeyi, örgüt sağlığının bir göstergesi olarak alınabilir (Akbaba Altun, 2001; Olgun, 2012). Farklı bir anlatımla örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, var olma nedenlerini gerçekleştirebilmeleri için sağlıklı olmaları ön koşul olarak görülmektedir. Örgüt sağlığı uygun örgütlerdeki işgörenlerin örgütsel davranışları yorumlama şekilleri de istenen nitelik ve nicelikte gerçekleşmektedir (Buluç, 2008; Ergin, 2008; Yıldırım, 2006).

Örgütlerin sağlık düzeylerinin belirlenmesi, aynı zamanda sağlıksız yapıda olanlar için örgüt sağlığının gelişmesi ve iyileşmesi bakımından plan ve stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici olarak görev yapar. Sağlıksız durum veya bazı bölümlerdeki sağlıksız yapı, örgütteki değişim veya yenileşme ihtiyacının göstergesi olarak kabul edilmektedir (Polatçı, Ardıç ve Kaya, 2008). Jaffe, örgütsel sağlığı, örgütsel etkinliğin genişlemiş hali olarak betimler. Bu düşünceye göre örgütsel sağlık, örgütün gelişmesi ve yeniliklere uyum sağlayabilmesidir. Sağlıklı örgüt ortaya çıkan problemleri çözerek varlığını devam ettirebilir. Örgütü kuran sahipleri veya hissedarları için değerini artırır. Uygun çalışma ortamına sahip olarak işgörenlerin

performanslarının yükselmesini sağlar. Tedarikçiler ve müşteriler açısından beklentileri karşılayacak ürün ve hizmetler sunar. Ayrıca toplumsal uyum göstererek çevresi ile barışık halde amaçlarına ulaşmak için sürekli gayret gösterir(Doğan ve Bozkurt, 2008). Sağlıklı örgütlerde amaç ve görev öncelik olarak kabul edildiğinden tüm enerji bu amaçlar için harcanır. Dışarıdan gelen olumsuz etkilerin bertaraf edilmesinde oldukça başarılıdırlar (Korkmaz, 2005; Emhan, 2005; Arıkan, 2011; Ardıç ve Polatçı, 2007).

Tablo 5  
*Sağlıklı ve Sağlıksız Örgüt Arasındaki Farklılık*

SAĞLIKLI ÖRGÜT	SAĞLIKSIZ ÖRGÜT
Yeniliğe ve gelişime karşı hazırdır.	Yeniliğe ve gelişime karşı hazırdır değildir.
İş görenlerin alınan kararlara katılımları sağlanır.	İş görenler üst yöneticiler tarafından alınan kararları uygular.
Örgüte karşı bağlılık vardır.	Örgüte karşı bağlılık yoktur.
İş stresi düşüktür.	İş stresi yüksektir.
İş doyumunu ve işyeri huzuru çoktur.	İş doyumunu ve işyeri huzuru azdır.
İş görenlere değer verir.	İş görenlere değer vermez.
İşe gelmek istememe ve işten ayrılma yoktur.	İşe gelmek istememe ve işten ayrılma çoktur.
Bireyler arası ve üst yönetimle ilişki güçlüdür.	Bireyler arası ve üst yönetimle ilişki zayıftır.
Örgütlerde iş güvenliği kurallarına dikkat edilir.	Örgütlerde iş güvenliği kurallarına dikkat edilmez iş kazaları oldukça fazladır.
İş görenler fazla performansla çalışır.	İş görenler az performansla çalışır.
Örgüt verimli, etkindir.	Örgüt verimli ve etkin değildir
Örgütlerde güven temelli ve çalışanı motive edici anlayış mevcuttur.	Örgütlerde güven temelli ve çalışanı motive edici anlayış mevcuttur değildir.
İş görenler kendini güvende hisseder.	İş görenler kendini güvende hissetmez.
İş görenler "biz" duygusu ile çalışırlar.	İş görenler "ben" duygusu ile çalışırlar.
Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.	Bilgi akışı sağlam ve zamanında değildir.

Sorunların kaynağına inilerek müdahale edilir.	Sorunun temelinde yer alan problemler araştırılmaz.
Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.	Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.
Çevreden gelen olumsuz faktörler örgüte zarar vermez.	Çevreden gelen olumsuz faktörler örgüte zarar verir.
Örgütte önleyici tedbirler alınır.	Örgütte düzeltici tedbirler alınır.
Çevreye ve iş görenlere karşı sorumludur.	Çevreye ve iş görenlere karşı sorumlu değildir.

**Kaynak:** Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2007). İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: Örgüt sağlığı. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), s. 150.

Tablodan da anlaşılacağı gibi sağlıklı örgüt, varlığını devam ettirirken problemlerini çözer, gelişimini sürdürür, zorluklar karşısında başa çıkma yeteneklerini geliştirir. Örgütlerin belirli sürelerdeki performansı etkili veya etkisiz olabilir. Ancak problemleri çözmeye, büyüme ve gelişme sürekliliğini korur (Uras, 2000).

Faaliyetlerinin sürekliliğini amaçlayan örgütlerin bu durumu gerçekleştirebilmeleri, sağlıklı bir yapıya sahip olmalarına bağlıdır. Tabloya bakıldığında sağlıklı örgütlerin takım ruhuna önem verdikleri, yenilikleri ve gelişmeyi destekledikleri, çalışanlarını önemsedikleri, çalışma ortamındaki stres düzeyini düşürdükleri, işgören devrinde azalma sağladıkları, bağlılık düzeylerini yükselttikleri ve bununla birlikte iş doyumunu sağladıkları görülmektedir. Sağlıksız örgütlerde ise takım ruhunun oluşmadığı, çalışanların kendilerini değerli hissetmedikleri, stres düzeylerinin yükseldiği, örgütsel amaçların benimsenmediği ve verimli çalışanların azlığının kar oranlarına olumsuz yansıdığı görülmektedir. Sağlıksız örgütlerin varlık nedenlerini yerine getiremedikleri için faaliyetlerini bitirerek varlıklarına son verilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Arıkan, 2011).

### **Örgüt sağlığını arttırmak için yapılması gerekenler**

Örgüt sağlığını belirlemek için yapılan çalışmalar, aynı zamanda örgüt sağlığının gelişmesi için gerekli plan ve yöntemlerin de belirlenmesinde etkin şekilde kullanılmaktadır (Buluç, 2008). Örgütsel sağlık düzeyinin belirlenmesi, sağlıklı ve sağlıksız örgütlerin ayırt

edilmesinde kullanıldığı gibi, ayrıca örgüt sağlığını geliştirmede kullanılacak stratejilerin de belirlenmesine katkı sağlamaktadır (Polatçı, 2008).

Örgütün sağlıklı bir yapıya kavuşturulabilmesi için, yapılması gereken düzenlemeler mevcuttur. Yetkinin alt basamaklara devri, yeteneklerin gelişmesine fırsat verme, kararlara katılım, çalışanların eğitimi ve gelişme olanaklarının sağlanması bu düzenlemelere örnek olarak gösterilebilir. Bunların yanında takım çalışmasına önem vererek iş sağlığı ve güvenliği için gerekli tedbirlerin alınması da, örgüt sağlığının gelişmesine katkı sağlamaktadır (Vásie ve Lucas, 2001).

Örgüt sağlığı konusundaki öncü araştırmacılardan Miles (1965), örgüt sağlığını arttırmak için yapılması gerekenler konusunda bazı öneriler sunmuştur (Akt. Ardiç ve Polatçı, 2007).

1. Bireysel Gelişimi Desteklemek: Örgütteki yöneticiler, başarılı işgörenleri fark ederek ödüllendirebilir. Bu durum işgörenlerin bağlılık düzeylerini yükselterek bireysel gelişim konusunda destek sağlar. Dolaylı olarak örgütün gelişmesi desteklenirken örgüt sağlığının artması için çaba gösterilmiş olur.

2. İletişime Önem Vermek: Örgüt içindeki yatay ve dikey iletişimi güçlendirerek örgütün dış çevresiyle olan iletişimine önem vermek, örgüt sağlığının korunması ve gelişmesi için gereklidir.

3. Bilgi Akışını Güçlendirmek: Bilgi akışının düzenlenmesinde dikey bilgi akışı ve geri dönüt alınması, işgörenler açısından büyük önem taşır. Bilginin doğrudan ve hızlı şekilde aşağıya doğru akışı, iletişim problemlerin oluşmasını, dedikodu ve söylentilerin çıkmasını engelleyerek örgüt sağlığının artırılması noktasında önemli katkı sağlar.

4. Değişime Açık Bir Örgüt Kültürü Oluşturmak: Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturabilmek için takım ruhu önemsenerak bilgi akışı güçlendirilir. Örgüt yapısı teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak hizmet kalitesini koruyacak bir kültürü benimseyecek

şekledönüşür. Emeği ve çalışanları değerli gören örgüt kültürü, örgütsel bağlılık algısını yükselterek çalışanların etkili ve verimli çalışmasına neden olur. Maliyetleri azaltan bu durum, örgüt sağlığını artırmada önemli bir rol oynar.

5. Uzman Desteği: Örgütsel süreçler devam ederken, ihtiyaç duyulan zamanlarda ve konularda uzmanlardan danışmanlık hizmeti alınması yoluna gidilebilir. Bu hizmet, problemleri oluşmadan önleyebilir. Uzman bilgisinden faydalanarak konu hakkında yeterli bilgi düzeyine ulaşmak, işgörenlerin moral ve motivasyonunu yükselterek farklı bakış açılarının kazanılmasında etkili olur.

Örgütün sağlıklı bir yapıya kavuşturulmasında iş ortamında yapılması gereken uygulamalar şu şekilde özetlenebilir (Gül, 2007):

- Hedeflerin açık ve anlaşılır olması,
- Başarıların takdir edilmesi,
- Ortak değerler oluşturmak,
- İş için gerekli ve yeterli donanımın bulunması,
- İletişim ve bilgi akışının güçlenmesi,
- Ödül sisteminin işlevsel bir yapıya dönüşmesi.

Genel olarak bakıldığında örgüt yapısını sağlıklı hale getirmek için, bireysel gelişimin desteklenmesi, iletişim ve bilgi akışının güçlenmesi, örgüt kültürünün değişime açık olması ve ihtiyaç duyulan zamanlarda uzman desteğine başvurulması gereklidir. Bunun yanında değişim ve yeniliklerin zamanında gerçekleşmesi ve bu konuda tepe yönetiminin kararlılık sergilemesi büyük öneme sahiptir (Ardıç ve Polatçı, 2007).

### **Okullarda örgüt sağlığı**

Küreselleşen dünyayla birlikte nitelikli işgücüne olan ihtiyaç ve talep artmaktadır. Bu durum nitelikli işgücünün temelini oluşturan eğitim konusuna daha fazla önem verilmesine neden olmuştur. Eğitim örgütleri olarak okulların amaçlarına ulaşması, istenen düzeyde ve



nitelikte birey yetiştirilmesi için öğrenciler ve çalışanlarla birlikte ortak tutum sergilenmesi, kararlara katılım sağlanması, düşüncelerin özürce aktarımı, değişime uyum sağlamayı ve yenilikleri benimsemeyi daha önemli hale getirmiştir. Örgüt sağlığı, örgüt içindeki tüm paydaşların davranışlarını etkilemektedir. Okulların sağlıklı yapıya kavuşması, olumlu davranışları destekleyeceğinden eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşmasında örgüt sağlığı etkili olmaktadır. Okul içindeki tüm paydaşların örgütsel sağlık açısından büyük önemi bulunmaktadır (Recepoğlu, 2011).

Örgüt sağlığı, aynı zamanda okuldaki psikososyal durumun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Altun, 2001). Miles (1969, s.385), yaptığı araştırma sonuçlarına dayanarak değişimden önce örgüt sağlığının belirlenmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Örgütün hangi boyutlarında değişime veya gelişime ihtiyaç duyulduğunu belirlemek için örgüt sağlığının incelenmesinin yeterli olduğunu belirtmiştir. Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991, s. 128) ise örgüt iklimi ve örgüt sağlığı araştırmalarının okullardaki genel durumu ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir. Başarılı bir değişim, örgüt sağlığının öncesinde belirlenmesiyle gerçekleşecektir. Örgüt sağlığı, örgütün uzun dönemdeki etkililiğini koruması açısından büyük öneme sahiptir (Akt. Köse, 2018).

Örgüt sağlığının tespit edilmesi, aynı zamanda iyileştirme ve güçlendirme planlarına yol göstermektedir. Değişim ve gelişim için durum analizi niteliği taşıyan örgüt sağlığı, olumsuz durumların belirlenmesine olanak sağlamaktadır. Örgüt sağlığının durumunu belirlemek, güçlü-zayıf yönlerin tespiti ile fırsat ve tehditlerin ortaya çıkarılmasına katkı sağlamaktadır. Güçlü yönlerin vurgulanması ve zayıf yönlerin geliştirilmesi için çaba harcanması, örgütün amaçlara ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Recepoğlu, 2011). Okullarda yapılan örgüt sağlığı analizleri, okul müdürlerine yönetim faaliyetlerinin sonuçları hakkında bilgiler sağlar. Okulun daha iyi öğrenme ortamı hazırlaması ve sunmasında ılımlı bir iklim gerekmektedir. Sağlıklı

bireylerin sağlıklı ortamlarda yetişmesi mümkün olduğundan, okul yönetimlerinin okulu sağlıklı bir yapıya ve işleyişe kavuşturması büyük önem kazanmaktadır (Altun, 2001).

Baltaş ve Baltaş'a (1998)'e göre örgüt sağlığı, eğitim kurumlarının verimliliğini etkileyen en önemli unsur olarak göze çarpmaktadır. Örgüt sağlığını belirleyen ise okulda çalışan paydaşların sağlıklarıdır. Okulda çalışan paydaşların mutlu ve huzurlu olması, performanslarına yansımaktadır. Paydaşın sağlıklı hali etkili ve verimli çalışmayı beraberinde getirir. Bu durum okuldaki örgüt sağlığını olumlu etkiler (Akt. Recepoğlu, 2011, s. 116).

**Sağlıklı ve sağlıksız okul:** Hoy ve Feldman (1987), yaptıkları araştırmalar sonucunda okullardaki örgüt sağlığını belirleme ölçütleri bakımından sağlıklı ve sağlıksız okullar arasındaki farklılıkları tespit etmişlerdir. Bu farklılıkları aşağıda açıklanmıştır (Akt. Karakuş, 2008, s.40).

**Sağlıklı Okul:** Okul yöneticisi, sağlıklı bir okulda dinamik bir lider pozisyonundadır. Görev bilincinde ve iletişim becerisi yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin güven ve huzur içinde çalıştıkları bir ortam sunan okul müdürü davranışları ve tutumlarıyla öğretmenleri destekler. Bu durum yüksek performans için standartlar sağlar. Okul müdürünün etkisi astlarının yanında üstleri üzerinde de bulunur (Aydın, Güçlü ve Pisapia 2014).

Sağlıklı okullarda, sınıf araç-gereçleri, öğretimsel materyaller ve tamamlayıcı materyaller daima mevcuttur. Böyle bir okul nedensiz toplum ve veli baskılarından korunur. Ayrıca sağlıklı okulların kurumsal bütünlük düzeyi de oldukça yüksektir (Deniz, 2016).

“Örgütsel sağlığın bulunduğu ortamlarda çalışanlar arasında uyum, dayanışma ve tarafların birbirine karşı davranışlarını nezaket kuralları ortaya çıkartır. Kişinin kendini gerçekleştirmesine imkân sağlayan, aynı zamanda kendi gelişme stratejilerini de ortaya çıkaran kurumlar, görece olarak sağlıklı örgütlerdir” (Gürkan,2006).

“Sağlıklı okullar değişim ihtiyaçlarının gerektiğinde algılandığı, değişimin dinamik olarak algılandığı, gerekli düzenlemelerin zamanında yapıldığı okullardır. Okul sağlığı

değişime başlamadan önce belirlenirse örgütün hangi alanda değişmeye ve gelişmeye ihtiyacı olduğu belirlenebilir” (Yıldırım, 2006).

Tekin’e (2005) göre, “sağlıklı bir okul, kurum açısından ele alındığında ilk önce çevresiyle iyi ilişkiler içerisinde olan, çevreye uyum sağlayan ve bu çevrede kabul gören okuldur. Yönetimsel bakımdan değerlendirildiğinde ise, okula kaynak sağlayan, bu kaynakları dağıtan, okulun belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için işgörenlerine yol gösteren ve rehberlik edebilen bir okul yöneticisine ihtiyaç duymaktadır.”

Sağlıklı bir okul ortamında okul idaresi toplumun ve velilerin kabul görmeyen isteklerine karşı kendini savunabilir. Okul idaresi, çevreden gelen ve okulun atmosferini etkileyen olumsuz durumlara başarılı bir biçimde karşı koyabilir. Sağlıklı bir okul idarecisi görev ve ilişki yönelimli lider davranışlarını etkin şekilde kullanabilme becerisine sahip dinamik bir liderdir. Böyle bir liderlik anlayışı okuldaki öğretmenleri motive eder ve performans için yüksek standartlar sağlar. Liderliğin yanı sıra okul müdürü kurumun performansını olumlu anlamda etkileyebilecek isteklerini üstlerine karşı etkin bir biçimde kabul ettirme becerisine sahiptir. Sağlıklı bir okulda öğretmenler, öğretme-öğrenme sürecinde aktif rol oynayan kişilerdir. Öğretmenler, öğrenciler için yüksek fakat ulaşılabilir hedefler koyan, yüksek performans standartlarını sürdüren, aktif ve dinamik bir öğrenme çevresi oluşmasına imkân sağlayan bireylerdir. Öğrenciler okulda verilen ödevlere dikkat ederler, üst düzeyde güdülenmişlerdir ve akademik olarak başarılı olan diğer öğrencileri örnek alıp kendi gelişimleri için çaba gösterirler. Etkin öğrenmenin gerçekleşmesi için gerekli olan ve öğrenmelerde kalıcılığı somutlaştırarak sağlayan ders araç gereçleri ve ek materyaller sürekli hazırdır. Son olarak öğretmenler çalışma arkadaşlarına saygı duyarlar, dayanışma içinde birbirlerine güvenirler, işlerini güdülenmiş olarak sürdürürler, okullarına karşı olumlu duygular beslerler ve okullarıyla her zaman gurur duyarlar” (Altun, 2001).

Etkili ve sağlıklı bir okulda kararlar yönetici, öğretmen ve öğrencilerin görüşleri doğrultusunda alınır. Yöneticiler rehber olmanı yanısıra eğitim öğretim sürecinde katılımcı da olabilmeli; öğretmen ve öğrenciler de karar alma aşamalarında katılımcı olabilmelidir. Sağlıklı bir eğitim öğretim sürecinin en etkili ayağının öğretmen, öğrenci, veli üçgeninden oluştuğu unutulmamalı ve okullar sadece öğretim faaliyetini gerçekleştiren kurumlar olarak görülmemelidir. Sağlıklı bir okul ve eğitim ortamı için velilerin de aktif rolü önemsenmeli, veliler bilgilendirilerek sürece dâhil edilmelidirler.

“Okul daha etkili bir eğitim öğretim ortamı sağlayabilmek için gerektiğinde çevrenin imkânlarından yararlanabilmelidir; aynı zamanda ihtiyaç duyulduğunda çevre de okulun imkânlarını kullanabilmelidir ” (Türker, 2010).

**Sağlıksız Okul:** Sağlıksız bir okul etkili bir müdüre sahip değildir. Müdür okuluna yeterince yön veremez. Okulda etkili bir yapı kuramaz. Sağlıksız bir okulun müdürü öğretmenlere yeterince destek ve cesaret veremez. Ayrıca müdürün üst yönetim üzerindeki etkisi yok denecek kadar azdır (Ayduğ, 2014).

Sağlıksız bir okulda öğretmenler ne meslektaşları ne de meslekleri hakkında iyi duygulara sahiptirler. Sağlıksız bir okulun öğretmenleri ilgisiz, şüpheli ve savunmacı davranırlar. Böyle bir okulda akademik başarıya pek fazla önem verilmez. Kurumdaki öğretmenler ve öğrenciler akademik hayata önem vermezler, hatta akademik yönelimli öğrenciler akranları tarafından alay konusu edilir. Öğretmenlerden bazıları da akademik anlamda başarılı öğrencileri tehdit unsuru olarak görmektedirler. Sağlıksız bir okulda ihtiyaç duyulduğunda eğitsel materyaller, malzemeler ve tamamlayıcı materyaller mevcut değildir. Sağlıksız bir okul olumsuz dış güçlere karşı da korunmasızdır. Bu nedenle öğretmenler ve yöneticiler yersiz veli taleplerine maruz kalırlar ve toplumun anlamsız istekleri ile mücadele ederler (Türker, 2010).

Örgüt sağlığı, okul ortamındaki ilişkilerin niteliğini belirleyen önemli bir araçtır. Aynı zamanda örgüt sağlığının örgüt çalışanları arasındaki güven düzeyini de etkilediği bilinmektedir. Bu nedenle sağlıklı bir yapıya sahip okulda, öğretmenin diğer paydaşlara, diğer paydaşların da öğretmene olan güven düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. Sağlıklı bir okulda açık ve güvenilir ilişkiler tesis edilmektedir. Özellikle öğretmen ve okul yönetimi arasında bu güvenin tesisi, çok büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte öğretmenin öğrencilerle olan etkileşiminin de üst düzeylere ulaşması mümkün gözükmemektedir (Akbaba, 1997).

**Okul sağlığı ve yönetici:** Okul müdürü, okulun amaçlarına ulaşmasında, etkinliklerin başarıyla sonuçlanmasında, genel bir ifadeyle okuldaki örgüt sağlığının oluşmasında ve gelişmesinde en etkili kişi konumundadır. Bu nedenle okuldaki tüm kaynakların amaçlara ulaşabilmek için etkili ve verimli kullanılmasından birinci derecede sorumludur (Recepoğlu, 2011).

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).

Okuldaki yönetici tutumları ve davranışları, sergilenen liderlik biçimleri okul iklimiyle birlikte öğretmenlerin moralini ve birbirleriyle olan ilişkilerini yakından etkilemektedir. Özellikle okul müdürünün sergilediği liderlik stili, yeniliklere açık olmayı, öğretimin kaliteli olmasını, öğrencilere yeteneklerini gösterebilmesi için fırsat verilmesini, öğretmenler ve yönetim arasında güven duygusunun gelişmesini desteklediğinden başarıya giden yoldaki en büyük etkiye sahiptir. Okul müdürünün kaynak bulduğu, etkili kullandığı ve öğretmenlere rehberlik yaptığı okulların örgüt sağlığına sahip nitelikli okullar olduğu belirtilmektedir. Okul müdürü, sergilediği liderlik özellikleriyle okulunu etkili ve verimli kılarak sağlıklı bir yapıya kavuşturabilen en önemli etkiye sahip kişilerdir (Altun, 2001).

Ülkemizdeki okul türlerine bakıldığında, amaçları, işleyişleri, kadroları ve programları bakımından genel olarak benzer özellikler taşımaktadırlar. Ancak personel davranışları, çalışanlar arası ilişkiler, okul kültürü, okul sağlığı ve okul iklimi açısından farklılıkları söz konusudur. Farklılık nedenlerinin başında okul müdürlerinin sergilediği liderlik stilleri gelmektedir. Okul müdürünün öğretmenleri motive etmesi, performansı yükseltecek gerekli önlemleri alması, okulun zayıf yönlerini güçlendirmesi, güçlü yönlerini vurgulaması ve olumlu bir okul ortamı oluşturarak eğitim öğretim faaliyetlerinin sağlıklı biçimde gerçekleşmesini sağlaması beklenmektedir. Okul müdürü, liderlik türleri arasında okulun şartlarına ve ihtiyaçlarına göre sentez yaparak liderlik davranışları sergilemelidir. Özellikle günümüzde değişimi yönetebilen, yeniliklere uyum sağlayabilen, etkili ve sağlıklı bir yapıya sahip stratejik lider özellikleri taşıması, okul müdürünün amaçlarına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır (Açıkalın, 1994).

## **İlgili Araştırmalar**

### **Stratejik liderlik ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar**

Altınkurt (2007), tarafından yapılan araştırma 2006-2007 eğitim öğretim yılında Eskişehir il merkezinde MEB'e bağlı meslek liselerinde çalışan öğretmenlere uygulanmıştır. Ankete toplam 592 öğretmen katılmıştır. Yapılan araştırmada okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını incelemiştir. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları, ancak yasal bürokratik engeller, zaman yönetimi ve mali kaynakların azlığı nedenlerinden olumsuz etkilendiği belirlenmiştir.

İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlikleri arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada Taş (2009), okul müdürlerinin strateji belirlemede başarılı olmalarına karşın gelişme göstermeleri gereken bir alan olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Stratejik liderlik uygulamaları algıları ise etik uygulamalar ve insan kaynaklarını geliştirme değişkenleri açısından farklılık göstermiştir. Etik uygulamalar alanında

ise okul müdürlerinin stratejik liderlik düzeyleri, öğretmenler tarafından düşük ve geliştirilmeye ihtiyaç duyulan seviyede bulunmuştur.

Aksu, İra ve Çek (2012), yaptıkları araştırmada ilköğretim denetmenlerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerini incelemişlerdir. İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan 11 denetmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda stratejik lider olarak denetmenlerin en çok sahip olması gereken özellikler dürüst olma, iyi iletişim kurma, personeli güdülemek için olumlu özelliklerini vurgulama ve rehberlik etme olarak belirlenmiştir.

İlköğretim kurum müdürlerinin stratejik liderlikleri ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Aydın (2012), okul müdürlerinin stratejik liderlik düzeylerinin boyutları arasında anlamlı farklılıklar göze çarpmıştır. Etik liderlik özellikleri güçlü olan okul müdürlerinin siyasi liderlik boyutlarında aynı başarıya ulaşamadıkları görülmüştür. Ayrıca örgütsel öğrenme ile okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri arasında pozitif anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır.

Stratejik liderlik özelliklerini belirlemek için Kılınçkaya (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya 81 il milli eğitim müdürlüklerinde görevli müdür yardımcıları, şube müdürleri ve bölüm şefleri katılmıştır. Araştırmada 156 müdür yardımcısı, 235 şube müdürü ve 624 bölüm şefi olmak üzere toplamda 1015 kişi katılmıştır. İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri etik, yönetsel ve iletişimsel alt boyutlarda yüksek olmasına karşın gelişmesi gereken düzeyde, dönüşümsel ve politik uygulamalarda ise düşük düzeyde bulunmuştur.

Okul müdürlerinin stratejik liderlikleri ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada Aydın, Güçlü ve Pisapia (2014), etik uygulamalarda okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini yüksek düzeyde bulmuşlardır. Örgütsel öğrenme ile pozitif bir

ilişki saptanan stratejik liderlikte dönüşümsel, etik ve politik uygulamaların yordayıcı oldukları görülmüştür.

Çevresel belirsizlik ile stratejik liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Turan (2014), iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlemiştir. Okul yöneticileri çevreyi belirsiz olarak algıladıklarında ya da bu algılarındaki artış yoluyla stratejik liderlik davranışlarının da arttığı görülmüştür.

Okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre değerlendirildiği çalışmada Şişik, (2015), 2014 yılında Samsun ili Atakum ilçesindeki 1.ve 2. Kademedeki toplam 1042 öğretmen üzerinde bu araştırmayı yapmıştır. Okul müdürlerinin etik uygulamalara gerekli önemi verdiklerini ve dönüşümcü liderlik özelliklerini yeterince kullandıklarını ancak politik uygulamalarda yeterli başarıya ulaşamadıklarını belirlemiştir.

Örgütsel değişimi yönetebilme becerileri ile stratejik liderlik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmaya Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri katılım sağlamıştır. Araştırma sonucunda Çoban (2016) pozitif yönlü ilişkinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle stratejik liderlik özelliklerindeki artışla birlikte değişimi yönetme becerisinde de artış gözleneceği ifade edilmiştir.

Etkili okul ve stratejik liderliğin öğretmen algılarına göre ilişkisini belirlemeye çalışan Akman (2017), araştırma sonucunda pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır. Ayrıca stratejik liderlikte bulunan etik uygulamalar alt boyutunun öğretmenler açısından etkili okul algısında yordayıcı olduğu ortaya çıkmıştır.

Stratejik liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Güçlü, Çoban ve Atasoy (2017),stratejik liderlikle örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerindeki stratejik liderlik özelliklerindeki artış, örgütsel sessizliği azaltmaktadır. Aynı zamanda stratejik liderlik örgütsel sessizliği yordamaktadır.



Kamu ve özel sektörde çalışan öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerindeki stratejik liderlik özelliklerinin nasıl algılandığının incelendiği çalışmada Coşkun (2017), Malatya il merkezinde 2016-2017 eğitim öğretim yılında ilkokul eğitimi veren 157 devlet okulunda görevli 2755 öğretmen ile 7 özel okulda görev yapan 78 öğretmene yer vermiştir. Toplamda araştırmaya 2833 öğretmen katılmıştır. Kamuda çalışan öğretmenlerin algılarının özel sektördeki öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde bulmuştur. Bu sonuca göre kamuda çalışan okul müdürlerinin özel sektördeki okul müdürlerine göre daha iyi stratejik yönetim sergiledikleri söylenebilir.

Stratejik liderlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmada Uçar (2017), araştırmayı 2014-2015 eğitim öğretim yılı Konya il merkezinde MEB'e bağlı 33 okulda görev yapan 406 öğretmene uygulamıştır. Okul müdürlerinin yüksek düzeyde stratejik liderlik özellikleri gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır. Etik uygulamalar alt boyutunda en yüksek ortalama puana sahip olan okul müdürlerinin dönüşümsel ve politik uygulamalar alt boyutunda ise en düşük ortalama puana sahip oldukları görülmüştür.

Çakmak (2018), stratejik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Ardahan ili merkezinde 2017 yılında MEB'e bağlı 24 okulda çalışan 431 öğretmen örneklem olarak seçilmiştir. Çalışmada stratejik liderlik ile duygusal emek arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlamıştır. Okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarındaki artış, duygusal emek davranışlarında da artışı beraberinde getirmektedir.

### **Stratejik liderlik ile ilgili yurt dışında yapılan araştırmalar**

Örgütsel öğrenme ve stratejik liderlik arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Vera ve Crossan (2004), pozitif yönlü bir ilişkiye rastlamıştır. Çalışma sonucunda örgütsel öğrenmedeki kilit rolün stratejik liderlere düştüğü vurgulanmıştır. Ayrıca dönüşümcü ve işlemci liderlik boyutlarının örgütsel öğrenmede yordayıcı oldukları ortaya çıkmıştır.

Okullardaki strateji uygulamaları ve stratejik liderlik konusundaki çalışmasında Davies (2006), başarılı ve sürdürülebilir eğitimin ancak stratejik bir anlayışla gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Başarılı okullarda stratejik yaklaşımların ve stratejik liderlerin etkisini ortaya koyan çalışma sonucunda kısa ve orta vadede belirlenen stratejik hedeflere ancak stratejik liderle ulaşılabileceği vurgulanmıştır.

İllinois topluluk kurumlarındaki yöneticilerin stratejik planlama liderlik becerilerinin incelendiği araştırmada Williams (2009), stratejik planlama sürecinde kurum liderlerinin başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca stratejik planlama sürecinde başarılı olan yöneticilerin stratejik liderlik ve iletişimsel becerilerde de başarılı oldukları ortaya çıkmıştır.

Prasertharoensuk ve Tang (2017), yaptıkları araştırmada okul yöneticilerinin stratejik liderlik faktörlerinin okul etkililiği üzerindeki etkisi incelenmiştir. 510 yönetici ve öğretmenin katıldığı araştırmada yöneticilerin yüksek düzeyde stratejik liderlik davranışları sergiledikleri; ancak genel okul etkililiğinin orta düzeyde olduğu ortaya çıkmıştır. Bulgular stratejik liderlik ve okul etkililiğinin okul büyüklüğüne anlamlı farklılık olduğunu göstermiştir.

Siti Noor, İ; Kaneson, A.G; Fazlen, M. (2018) yaptıkları araştırmada öğretmenlerin stratejik liderliği ile işbirliği arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma, Malezya Kaletan'daki yüksek prestijli okullarda görev yapan 300 öğretmenden oluşmaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda stratejik liderlik ile işbirliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Reyes (2018), yaptığı araştırmada okullarda stratejik liderlik uygulamalarının öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin yönetim tarzını nasıl etkilediği incelemiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticileri ile öğretmenler arasında stratejik liderlik uygulamaları açısından anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. Araştırma sonucunda öğretmenlerin stratejik liderlik algılarının yükseltilmesi gerektiği önerilmiştir.

Guangwei (2019), yaptığı araştırmada ise okul yöneticilerinin stratejik liderlik gelişimlerini etkileyen faktörleri incelemiştir. Araştırma Çin'in Shijiazhuang kentindeki 9

okuldan 205 öğretmen ve 27 yöneticiden oluşmuştur. Araştırma sonucunda stratejik gelişimi etkileyen faktörler; yönetici değişikliği kapasitesi, iletişim becerisi, öğrenme yeteneği, yönetme yeteneği ve karar verme yeteneği olarak belirtilmiştir.

SH Yoon (2020), araştırmasında okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini geliştirmek için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yer vermiştir. 2019 yılında yapılan araştırmada ilkokul ve ortaokul kademelerinde görev yapan 128 okul müdürüne yer verilmiştir. Araştırma sonucuna göre ilkokul ve ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için okullarda olumlu iletişim iklimi, okul-çevre, okul finansmanı, analiz ve planlama alanlarında yeterliliğe sahip olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

### **Örgüt sağlığı ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar**

Lise öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirilen ve örgüt sağlığı algılarının incelendiği araştırmada Uras (1998), öğretmenlerin okullarındaki örgüt sağlığına ilişkin algılarını orta düzeyde bulmuştur. Yetki dağılımı ve moral boyutlarında bu algı düzeyi daha düşükken; iletişim yeterliliği boyutunda algının en yüksek düzeyde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bağlılık ve uyum boyutlarında ise anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır.

İlköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullara dair algıladıkları örgüt sağlığının incelendiği çalışmada Tekin (2005), yöneticilerin algılarını yüksek düzeyde bulmuştur. Örgütsel liderlik boyutunda cinsiyet değişkeni açısından kadın yöneticilerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca benzer farklılık örgütsel ürün boyutunda da kadın yöneticilerin lehine göze çarpmaktadır.

Liderlik stilleri ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Yıldırım (2006), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin örgüt sağlığını yordayıcı bir özellik olduğu ifade edilmiştir.

Korkmaz (2007), okulların örgütsel sağlığı ile müdürlerin liderlik stilleri ve öğretmenlerin iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Dönüşümsel liderlik stiline öğretmenlerin iş doyumu üzerinde güçlü bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin iş doyumunun, müdürlerin liderlik biçimleri ve okulun örgüt sağlığı arasında arabulucu bir değişken olarak görev yaptığı tespit edilmiştir. Farklı bir anlatımla örgütlerde dönüşümsel liderliğin benimsenmesinin çalışanların iş doyumunu yükselteceği; bu durumun da örgüt sağlığını arttıracığı ifade edilmiştir.

Buluç (2008), ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre örgüt sağlığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel vatandaşlığın en çok örgütsel sağlık alt boyutlarından akademik önem boyutu ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Okulda örgütsel sağlığın derecesinin yüksek olmasının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Ardıç, Polatçı ve Kaya tarafından (2008) yılında yüksekokulların örgüt sağlığı düzeylerini belirlemek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre örgüt sağlığının algılanma düzeyi “cinsiyet, akademik unvan, çalışma süresi” değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır. Araştırmanın sonuçları, örneklemdaki yüksekokulların “örgütsel bütünlük, moral, örgüt yöneticisinin etkisi” boyutlarında yüksek düzeyde, “iş önemi” konusunda düşük düzeyde sağlıklı olduklarını ortaya koymaktadır.

Köseoğlu ve Karayormuk (2009), yöneticilerin görüşlerine göre örgüt sağlığını tanımlamak için yaptıkları araştırma sonucunda, yöneticilerin örgüt sağlığı kavramını sadece bireye veya performansa odaklı olarak ele almak yerine, hem bireye hem de performansa odaklı biçimde algılama eğiliminde oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık % 20’sinin örgüt sağlığı kavramını duymuş olmaları dikkat çekicidir.

Çiçek (2013), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının incelendiği araştırmada, öğretmenlerin “çok katılıyorum” düzeyinde olumlu bir düşünceye sahip oldukları belirtilmiştir.

Örgüt sağlığı ve örgütsel güven arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma ilköğretim öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda Ayduğ (2014), öğretmenlerin örgüt sağlığını yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Örgüt sağlığı ve örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, örgüt sağlığı algılarında ise değişkenler açısından anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kriz yönetim tutumu ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan çalışma okul yöneticilerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Yıldız (2014), örgüt sağlığı algılarının kıdem yılı ile doğru orantılı olarak arttığını belirlemiştir. Doğrudan atanan yöneticiler ile sınavla atanan yöneticiler arasında örgüt sağlığı yönetme becerisi bakımından doğrudan atanan yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. .

Tan (2017), 2016-2017 eğitim öğretim yılında Elazığ il merkezinde ve ilçelerinde bulunan toplam 18 ortaokulda görev yapan 411 öğretmene yaptığı araştırmada öğretmen görüşlerine göre örgütsel sağlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yüksek düzeyde ilişki tespit edilen örgüt sağlığı ve örgütsel bağlılık arasında, örgütsel sağlığın bağlılık üzerinde yordayıcı bir özellik olduğu ortaya çıkmıştır.

Karacan (2017), İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerine Göre Örgütsel Sağlık ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi incelemiştir. Araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında Kars ili ve merkez ilçelerinde devlete bağlı ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan 235 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada, öğretmenlerde örgütsel sağlık algısı artıkça örgütsel vatandaşlık davranışını gösterilme algısı da artmaktadır. Bu nedenle örgütsel sağlığı artıran özelliklerin örgütsel vatandaşlık davranışının gösterilmesini de doğrudan ve dolaylı olarak artıracığı belirtilmiştir.

Kotbaş (2018), araştırmayı 2017-2018 eğitim öğretim yılında Trabzon il merkezinde ve ilçelerinde bulunan ilkokul, ortaokul ve imam hatip ortaokullarında görev yapan 500 öğretmene uygulamıştır. Öğretmen algılarına göre; örgütsel erdemlilik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yüksek düzeyde pozitif bir ilişkiye rastlanan çalışmada, aynı ilişkinin tüm alt boyutlar arasında da olması dikkat çekmektedir. Örgütsel erdemlilik, örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tekel (2019), araştırmasında 2018 -2019 eğitim öğretim yılında İzmir ili Kemalpaşa ilçesinde bulunan 362 kişiye yer vermiştir. Öğretmen algılarına göre örgütsel adalet ve örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, öğretmenlerin okullardaki örgüt sağlığına ilişkin görüşleri cinsiyet, kıdem, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel adalet ile örgüt sağlığı arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Akyürek (2019), yaptığı çalışmanın örneklemini Ankara'nın 3 ilçesinde bulunana 497 öğretmen oluşturmaktadır. Çankaya ilçesinde 184, Etimesgut ilçesinde 136, Sincan ilçesinde 136 öğretmen araştırmaya katılmıştır. Okullarda sosyal sermaye ve örgüt sağlığı ilişkisine yer vermiştir. Öğretmenlerin okulun örgüt sağlığı düzeyine ilişkin algıları yaş, öğrenim durumu, okulundaki kıdem ve okulun bulunduğu ilçenin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ayrıca değişkenler arası orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel kimlik düzeyi ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma ilkokul öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda Erdinç (2019), örgütsel kimlik algısını yüksek düzeyde bulurken örgüt sağlığını orta düzeyde bulmuştur. Örgütsel sağlık algısında kıdem, görev türü ve destek görme değişkenleri açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel kimlik algısı ile örgüt sağlığı arasında yüksek düzeyde pozitif

bir ilişkiye rastlanmıştır. Araştırma Manisa ili Soma ilçesinde bulunan 38 devlet okulunda görev yapan 497 öğretmene uygulanmıştır.

Demirok (2020), araştırmasında 2018-2019 eğitim öğretim yılında Ankara ilinde görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmaya Ankara ilinde bulunan 23 ilkokulda görev yapan 400 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. İlkokullarda örgüt sağlığı ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelemiştir. Araştırmadan elde ettiği sonuçlara göre; sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının iyi düzeyde olduğu, bağlılığın yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim durumu ile değişmediği ve okutulan sınıfın kademesinin bu bağlılığı etkilediği görülmüştür. Araştırma sonucunda ilkokullardaki örgüt sağlığı ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

### **Örgüt Sağlığı İle İlgili Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Ortaokul öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirilen ve örgütsel bağlılıkla örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Tarter, Hoy ve Kottkamp (1990), pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Alt boyutlara bakıldığında benzer ilişkinin örgüt sağlığının tüm boyutları ile bağlılık arasında da ortaya çıktığı görülmüştür.

Brasco (1992) tarafından St. John's Üniversitesi'nde yapılan "Öğretmen Yetkilendirmesi İçin İstekliliğin Tahmin Edicisi Olarak Örgüt Sağlığı" isimli çalışmada, okulun örgüt sağlığı ile okulda vurgulanan öğretmeni yetkilendirme istekliliği arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın verileri, New York City, Rockland County ve Nassau County'de bulunan ilkokul, ortaokul, kolej ve liselerden oluşan 60 okulda görev yapan öğretmenlerden elde edilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak "Örgüt Sağlığı Ölçeği" ve "Öğretmeni Yetkilendirme Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonuçları, sağlıklı okullarda öğretmen yetkilendirmesinin az olduğunu; örgüt sağlığının özellikleriyle, öğretmen yetkilendirme özellikleri arasında kısmen bir ilişki bulunduğunu; öğretmenlerin kıdem, okuldaki hizmet

süresi, cinsiyet ve eğitim birikimleri ile öğretmen yetkilendirme faktörleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir.

New Jersey’de görev yapan öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilen ve öğretmen yeterliliği ile okul sağlığı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Hoy ve Woolfolk (1993), akademik önem düzeyini yüksek algılayan müdürlerin olduğu okullarda örgütsel sağlık algısının da arttığı belirlenmiştir. Ayrıca okuldaki sağlık düzeyinin yükselmesi ile öğretmenlerin kişisel gelişimlerini de olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tsui ve Cheng (1999) tarafından okul sağlığının yedi boyutu ile öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, pozisyon, yaş, eğitim seviyesi, öğretmenlik süresi gibi kişilik özelliklerinin etkileşerek öğretmen bağlılığını nasıl etkilediğini saptamak amacıyla Hong Kong’daki 20 ilköğretim okulu ve 423 öğretmen katımlıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın örneklemindeki öğretmenler, okullarına bağlı olduklarını ve kurumlarını sağlıklı bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre okulun örgüt sağlığı ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişki öğretmen özelliklerine bağlanmıştır.

Güney Carolina’da görev yapan yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilen ve okullardaki örgüt sağlığı algısını belirlemek için yapılan çalışmada Sieber (2002), mesleki kıdem ile akademik önem ve kaynak desteği arasında ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca benzer ilişki mesleki liderlik ve kaynak desteği ile yaş değişkeni arasında da ortaya çıkmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin okul sağlığı algılarında ise yöneticilerin lehine anlamlı farklılık bulunmuştur.

İlköğretim okullarındaki davranışsal müdahale ve desteklerin örgüt sağlığı algısına etkisini belirlemek için yapılan çalışmada Bradshaw (2008), davranışsal müdahale ve desteklerin örgüt sağlığının kaynak etkisi ve personel etkileşimi boyutlarının yordayıcısı olduğu görülmüştür.



Transformasyonel liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen Edwards (2008), ilköğretim okullarında gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Müdürlere ilişkin liderlik algılarındaki artış, okul sağlığının algısında da artışı beraberinde getirmektedir. Benzer ilişki mesleki liderlik, kaynak etkisi ve akademik odak boyutları ile liderlik stili arasında da göze çarpmaktadır.

Örgüt sağlığı ile işyeri zorbalığı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada Cabrera (2012), zorbalık ile örgüt sağlığı arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit etmiştir. Örgüt sağlığı puanları arasında mesleki kıdeme göre kıdemi az olanların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Benzer farklılık cinsiyet açısından kadın öğretmenlerin lehine de ortaya çıkmıştır.

Hameiri, L. ve Nir, A. (2016), devlet okullarında algılanan belirsizlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma İsrail’de rastgele örneklenmiş 191 devlet okulundan gelen 954 öğretmene yapılmıştır. Sonuçlara bakıldığında okulda yaşanan belirsizliklerin kurumun örgüt sağlığını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Rehman, S.K, Lohana ve I.A.Khuwaja (2017), okullarda örgüt sağlığının öğrencilerin akademik başarısına olan etkisini incelemişlerdir. Pakistan’da yapılan araştırmada özel okulların örgüt sağlığı ortalamalarının devlet okullarına göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

Farhad, T.R. Raziye, K.ve Delpasand R (2020), okulun örgüt sağlığı ile ilköğretim öğretmenlerinin yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmaya 389 ilköğretim öğretmeni katılmıştır. Okulların örgüt sağlığı ile ilköğretim öğretmenlerinin yaşam kalitesi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, okulların örgüt sağlığı ile öğretmenlerin yaşam kalitesi ile ilgili açıklanan varyans % 14’tür.

### **Bölüm III**

#### **Yöntem**

Bu bölümde çalışma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, verilerin tolanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel tekniklerle ilgili bilgiler verilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışma nicel desende gerçekleştirilmiş olup ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 2014). Araştırmanın bağımsız değişkenini örgüt sağlığının alt boyutları (amaçta odaklanma, iletişim yeterliliği, yetki dağılımı, kaynak kullanımı, bağlılık, moral, yenilikçilik, özerklik, uyum, problem çözme), bağımlı değişkeni ise stratejik liderlik özellikleri (dönüşümsel, yönetsel, etik, politik, iletişimsel) oluşturmaktadır. Bu model doğrultusunda ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### **Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evreninin 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Balıkesir İlinde bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı devlet okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır (Tablo 6). Araştırmanın evreninde toplam 2605 sınıf öğretmeni bulunmaktadır. Araştırmada, evrende bulunan öğretmenlerin % 8’lik kısmına ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini, “Altıeylül” merkez ilçesi ile “Susurluk”, “Bigadiç”, “Kepsut” ilçelerinde görev yapan toplam 665 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem, tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiştir.

Bu ilçelerde toplam 75 devlet okulu olup bunların 15 tanesine gidilmiştir. Öğretmenlere dağıtılan 300 ölçme aracından 236 âdeti geri alınmış ve geçerli olan 212 ölçme

aracı üzerinde analizler yapılmıştır. Ölçme aracı, öğretmenlere bizzat elden ve tek tek ulaştırılmış ve okul müdürlerinin anket verilerini görmemelerine dikkat edilerek 15 gün içinde anketler geri toplanmıştır.

Tablo 6

*Resmi Kurumlarda Görevli Sınıf Öğretmeni Sayıları*

<b>İlçe</b>	<b>Sınıf Öğretmeni</b>
<b>Altıeylül</b>	<b>415</b>
Karesi	403
Ayvalık	140
Balya	19
Bandırma	320
<b>Bigadiç</b>	<b>106</b>
Burhaniye	130
Dursunbey	66
Edremit	305
Erdek	71
Gömeç	35
Gönen	149
Havran	75
İvrindi	69
<b>Kepsut</b>	<b>49</b>
Manyas	35
Marmara	13
Savaştepe	48
Sındırgı	61
<b>Susurluk</b>	<b>85</b>
Büyükşehir	11
<b>Genel Toplam</b>	<b>2605</b>

Çalışma grubunda yer alan Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan devlet okullarında görev yapan ilkökul öğretmenlerinin demografik dağılımları aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 7

*Cinsiyet Değişkenine Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı*

Cinsiyet	N	%
Erkek	75	35,4
Kadın	137	64,6
Toplam	212	100,0

Tablo 7'ye göre çalışmaya katılan öğretmenlerin %35,4'ünün erkek, %64,6'sının kadın olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin yaşa göre dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8

*Yaş Değişkenine Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı*

Yaş	N	%
30 yaş ve altı	18	8,5
31-40 yaş	71	33,5
41 yaş ve üstü	123	58,0
Toplam	212	100,0

Tablo 8'e göre çalışmaya katılan öğretmenlerin %8,5'i 30 yaş ve altında, %33,5'inin 31-40 yaş aralığında, %58'inin ise 40 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin kıdeme göre dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9

*Kıdem Değişkenine Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı*

Kıdem	N	%
1-5 yıl	18	8,5
6-10 yıl	24	11,3
11-15 yıl	33	15,6
16-20 yıl	41	19,3
21 yıl ve üstü	96	45,3
Toplam	212	100,0

Tablo 9'a göre çalışmaya katılan öğretmenlerin %8,5'i 1-5 yıl, %11,3'ü 6-10 yıl, %15,6'sı 11-15 yıl, %19,3'ü 16-20 yıl, %45,3'ünün ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin öğrenim durumuna göre dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 10

*Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Katılımcı Öğretmenlerin Dağılımı*

Öğrenim Durumu	N	%
Ön Lisans	17	8,0
Lisans	181	85,4
Yüksek Lisans	14	6,6
Toplam	212	100,0

Tablo 10'a göre çalışmaya katılan öğretmenlerin %8,0'i ön lisans, %85,4'ü lisans, %6,6'sının ise yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir.

## Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak okul müdürlerinin stratejik liderlik düzeylerini ölçmek için Pisapia'nın geliştirdiği (2010) ve Aydın'ın (2012) Türkçeye uyarladığı ve Köse (2018) tarafından araştırmasında kullanılan "Stratejik Liderlik Ölçeği" (SLÖ) ve Özdemir'in (2006) geliştirdiği "Örgüt Sağlığı Ölçme Envanteri" (ÖSÖE) kullanılmıştır.

### Stratejik liderlik ölçeği

Çalışmada ilkokul müdürlerinin stratejik liderlik düzeylerini ölçmek için Aydın'ın (2012) Türkçeye uyarladığı "Stratejik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Pisapia (2010) Çin'de 106 okul müdür ile gerçekleştirdiği çalışmada ölçeğin Cronbach's Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısını  $\alpha = .94$  olarak hesaplamış ve ölçek yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Aydın (2012) çalışmasında SLÖ'nün güvenilirliğini ( $\alpha = .92$ ), Köse (2018) ise ( $\alpha = .97$ ) olarak bulmuştur. Bu çalışmada ise SLÖ'nün Cronbach's Alpha değeri ( $\alpha = .91$ ) olarak bulunmuştur. Bu değere göre SLÖ yüksek bir güvenilirlik standardına sahiptir.

Araştırmada kullanılan ölçek (SLÖ) toplam 5 boyut ve 35 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Anketi oluşturan maddeler alt boyutlara göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

I. Boyut: Dönüşümsel Uygulamalar: 2 – 13 – 15 – 18 – 21 – 23 – 29 (7 madde)

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

III. Boyut: Etik Uygulamalar: 3 – 6 – 10 – 11 – 17 – 22 – 32 (7 madde)

VI. Boyut: Politik Uygulamalar: 4 – 12 – 16 – 20 – 26 – 27 – 31 (7 madde)

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

Ölçeklerdeki beşli Likert Tipi derecelendirme maddeleri, “(1) Hiç, (2) Nadiren, (3) Ara sıra, (4) Genellikle, (5) Her zaman” türünde belirlenmiştir. Ölçeklerdeki her bir maddeye verilen cevaplar olumsuzdan olumluya doğru 1.00 ile 5.00 puan arasında değişmektedir.

Tablo 11

*Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Düzeyler*

Seçenekler	Sınırlar	Düzeyler
Hiç	1,00-1,80	Çok düşük
Nadiren	1,81-2,60	Düşük
Ara sıra	2,61-3,40	Orta
Genellikle	3,41-4,20	Yüksek
Her zaman	4,21-5,00	Çok yüksek

Tablo 11’de ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu varsayılarak seçeneklerle ilgili alt ve üst sınırlar ve düzeyleri gösterilmiştir.

### **Örgüt sağlığı ölçme envanteri**

Çalışmada ilkökul öğretmenlerinin örgüt sağlığı algı düzeylerini ölçmek için Özdemir (2006) tarafından Matheww Miles’in 10 boyutla açıkladığı örgüt sağlığı kavramına dayanarak geliştirilen “Örgüt Sağlığı Ölçme Envanteri” (ÖSÖE) kullanılmıştır.

Güvenirlilik çalışması için ölçek, evren içinde yer alan okullarda çalışan 60 öğretmene uygulanarak pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışmadan güvenirlilik katsayısı Cronbach Alpha ( $\alpha = .96$ ) hesaplanmıştır. Ardından gerçek uygulamaya geçilmiştir. Yine gerçek uygulama için güvenirlilik katsayısı Cronbach Alpha ( $\alpha = .93$ ) hesaplanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin güvenirlilik katsayısı ( $\alpha = .96$ ) olarak bulunmuştur. Bu değere göre ÖSÖE yüksek bir güvenirlilik standardına sahiptir.

Araştırmada kullanılan ölçek (ÖSÖE) toplam 10 boyut ve 54 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 1, 10, 13, 21,45 ve 51. Maddeler terspuanlanmıştır. Anketi oluşturan maddeler alt boyutlara göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

I. Boyut: Amaçta Odaklanma: 26– 37– 47 (3 madde)

II. Boyut: İletişim Yeterliliğı: 8– 16– 25– 27– 36– 46 (6 madde)

III. Boyut: Yetki Dağılımı: 24– 35– 45 (3 madde)

IV. Boyut: Kaynak Kullanımı: 7– 23– 34– 44– 49 (5 madde)

V. Boyut: Bağılılık: 6– 15– 22– 33– 43– 48– 54 (7 madde)

VI. Boyut: Moral: 5– 21– 32– 42– 53 (5 madde)

VII. Boyut: Yenilikçilik: 4– 14– 20– 31– 41– 52 (6 madde)

VIII. Boyut: Özerklik: 3– 10– 13– 19– 30– 40– 51 (7 madde)

IX. Boyut: Uyum: 2– 12– 18– 29– 39– 50 (6 madde)

X. Boyut: Problem Çözme: 1– 9– 11– 17– 28– 38 (6 madde)

Ölçekteki dörtlü Likert Tipi derecelendirme maddeleri, “(4) Tamamen katılıyorum, (2) Katılıyorum, (3) Katılmıyorum, (4) Kesinlikle katılmıyorum” türünde belirlenmiştir. Ölçeklerdeki her bir maddeye verilen cevaplar olumludan olumsuzadoğru 1.00 ile 4.00 puan arasında değışmektedir.



Tablo 12

*Seçeneklere İlişkin Sınırlar ve Düzeyler (ÖSÖE)*

Seçenekler	Sınırlar	Düzeyler
Kesinlikle katılmıyorum	1,00-1,74	Çok düşük
Katılmıyorum	1,75-2,49	Düşük
Katılıyorum	2,50-3,24	Yüksek
Tamamen katılıyorum	3,25-4,00	Çok yüksek

Tablo 12’de ölçme aracında yer alan aralıkların eşit olduğu varsayılarak seçeneklerle ilgili alt ve üst sınırlar ve düzeyleri gösterilmiştir.

**Bilgi toplama formu**

Araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi toplama formunda katılımcı öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi ve öğrenim durumlarıyla ilgili sorular sorulmuştur. Cinsiyet değişkeni erkek ve kadın olmak üzere iki alt grupta incelenmiştir. Yaş değişkeni “30 yaş ve altı”, “31-40 arası” ve “41 yaş ve üstü ” olmak üzere üç grup olarak belirlenmiştir. Mesleki kıdem “1-5 yıl”, “6-10 yıl”, “11-15 yıl”, “16-20 yıl” ve “21 yıl ve üstü” olmak üzere beş grup olarak belirlenmiştir. Öğrenim durumu “ön lisans”, “lisans” ve “lisansüstü” olmak üzere üç grup olarak belirlenmiştir.

**Verilerin Toplanması**

Çalışma yapmak için belirlenen okullara gidilerek toplam 300 ölçme aracı okullara bırakılmıştır. 15 gün sonra ölçme araçlarını toplamak için aynı okullara tekrar gidilmiş ve 236 ölçme aracı geri alınmıştır. Geçerli olduğu görülen 212 ölçme aracı üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir.

## **Verilerin Analizi**

Kişisel bilgi formu ve ölçeklerden elde edilen veriler, SPSS 22.0 programıyla bilgisayara aktarılmıştır. Veri analizi de bu programla yapılmıştır. Katılımcı öğretmenlerin kişisel özellikleri ile ilgili (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu) analizler için, frekans ve yüzde alma işlemleri uygulanmıştır. Verilerin analizlerinde bağımsız iki örneklem grubuna (cinsiyet) ait ortalamalar arasındaki farkı test etmek için t- testi ve ikiden fazla grup ortalaması (yaş, mesleki kıdem, öğrenim durumu,) arasındaki farkı test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

ANOVA sonucunda anlamlı farklılık tespit edilen durumlarda, farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan iki ölçek arasındaki ilişkiler Pearson- momentler çarpımı korelasyon katsayısı kullanılarak belirlenmiştir. Ayrıca, okul müdürlerinin stratejik liderliklerinin öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerini yordayıp yordadığını belirlemek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

## Bölüm IV

### Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde katılımcıların doldurduğu “Bilgi Toplama Formu”, “Stratejik Liderlik Ölçeği” ve “Örgüt Sağlığı Ölçme Envanteri” yoluyla elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

#### Alt Problem 1’e İlişkin Bulgular

“İlkokul öğretmenlerinin algılarına göre; okul müdürlerinin stratejik liderliği kullanma düzeyleri nedir?” şeklinde ifade edilen birinci alt probleme ait ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 13

#### *Dönüşümsel Uygulamalar Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Dönüşümsel Uygulamalar	2	Okul müdürümüz, fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.	3,24	,799
	13	Okul müdürümüz, bizi lider olmaya özendirir.	3,00	,905
	15	Okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.	3,40	,732
	18	Okul müdürümüz, politika oluşturur.	3,17	,884
	21	Okul müdürümüz, okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.	3,32	,762
	23	Okul müdürümüz, fırsatları görmemize yardımcı olur.	3,14	,810
	29	Okul müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.	3,29	,814
<b>Dönüşümsel Uygulamalar Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>3,22</b>	<b>,564</b>

Tablo 13 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin dönüşümsel uygulamalar boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=3,22$ ) “Ara sıra” seçeneğine karşılık gelen orta düzeyde bulunmuştur.

Ayrıcamaddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=3,40$ ) “Okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=3,00$ ) “Okul müdürümüz, bizi lider olmaya özendirir.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 14

*Yönetimsel Uygulamalar Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Yönetimsel Uygulamalar	5	Okul müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.	2,71	1,20
	8	Okul müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.	3,14	,78
	14	Okul müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.	3,41	,947
	24	Okul müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.	2,98	,814
	28	Okul müdürümüz, müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.	3,26	,813
<b>Yönetimsel Uygulamalar Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>3,10</b>	<b>,533</b>

Tablo 14 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin yönetimsel uygulamalar boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=3,10$ ) “Ara sıra” seçeneğine karşılık gelen orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=3,41$ ) “Okul müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=2,71$ ) “Okul müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 15

*Etik Uygulamalar Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Etik Uygulamalar	3	Okul müdürümüz, bize karşı dürüsttür.	3,41	,733
	6	Okul müdürümüz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.	3,43	,631
	10	Okul müdürümüz, düşüncelerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.	3,33	,751
	11	Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.	3,41	,836
	17	Okul müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.	3,26	,733
	22	Okul müdürümüz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.	3,34	,808
	32	Okul müdürümüz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.	3,27	,767
<b>Etik Uygulamalar Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>3,35</b>	<b>,478</b>

Tablo 15 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin etik uygulamalar boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=3,35$ ) “Ara sıra” seçeneğine karşılık gelen orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=3,43$ ) “Okul müdürümüz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=3,26$ ) “Okul müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 16

*Politik Uygulamalar Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Politik Uygulamalar	4	Okul müdürümüz, nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.	3,22	,862
	12	Okul müdürümüz, okul dışı insanlarla ortaklık geliştirir.	3,23	,972
	16	Okul müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.	2,98	1,29
	20	Okul müdürümüz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.	3,05	,857
	26	Okul müdürümüz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.	3,25	1,54
	27	Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.	3,18	,790
	31	Okul müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.	3,26	,840
<b>Politik Uygulamalar Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>3,17</b>	<b>,574</b>

Tablo 16 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin politik uygulamalar boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=3,17$ ) “Ara sıra” seçeneğine karşılık gelen orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=3,26$ ) “Okul müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=2,98$ ) “Okul müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 17

*İletişimsel Uygulamalar Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
İletişimsel Uygulamalar	1	Okul müdürümüz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı tavır sergiler.	3,37	,706
	7	Okul müdürümüz, yardım sağlamak için bir orta yol bulur.	3,36	,678
	9	Okul müdürümüz, okul çalışanları ile ortaklık geliştirir.	3,32	,703
	19	Okul müdürümüz, bize karşı dürüştür.	3,36	,775
	25	Okul müdürümüz, çalışmalarımızı takip eder.	3,33	,752
	30	Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.	3,27	,803
	33	Okul müdürümüz, görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.	3,06	,895
	34	Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara geniş bir insan kitlesiyle ilişkidedir.	3,20	,744
	35	Okul müdürümüz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.	3,29	,881
		<b>İletişimsel Uygulamalar Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>		<b>3,28</b>

Tablo 17 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin iletişimsel uygulamalar boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=3,28$ ) “Ara sıra” seçeneğine karşılık gelen orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=3,37$ ) “Okul müdürümüz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı tavır sergiler.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=3,06$ ) “Okul müdürümüz, görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 18

*Stratejik Liderlik ve Alt Boyutlarının Düzeyleri*

Boyutlar	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma (SS)
Dönüşümsel Uygulamalar	3,22	,564
Yönetimsel Uygulamalar	3,10	,533
Etik Uygulamalar	3,35	,478
Politik Uygulamalar	3,17	,574
İletişimsel Uygulamalar	3,28	,492
<b>Stratejik Liderlik (Genel)</b>	<b>3,24</b>	<b>,424</b>

Tablo 18 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okul müdürlerinin stratejik liderlik puan ortalaması ( $\bar{x}=3,24$ ) “Ara sıra” seçeneğine karşılık gelen orta düzeyde bulunmuştur. Ayrıca alt boyutların ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun ( $\bar{x}=3,35$ ) “Etik uygulamalar” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip boyutun ise ( $\bar{x}=3,10$ ) “Yönetimsel uygulamalar” olduğu bulunmuştur.

**Alt Problem 2’ye İlişkin Bulgular****Alt problem 2a’ya ilişkin bulgular**

Bu araştırmanın 2a alt problemi “İlkokullarda çalışan sınıf öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı stratejik liderliğe ilişkin algılarında, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirtilmiştir. Yapılan t-testine ait bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.



Tablo 19

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Uygulama Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Dönüşümsel Uygulamalar	Erkek	75	3,34	,616	210	2,255	,025*
	Kadın	137	3,16	,524			

(\*p&lt;,05)

Tablo 19 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin dönüşümsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=,025<,05$ ). Erkek öğretmenlerin dönüşümsel uygulama algıları ( $\bar{x}=3,34$ ), kadın öğretmenlerden ( $\bar{x}=3,16$ ) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 20

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Yönetimsel Uygulama Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Yönetimsel Uygulamalar	Erkek	75	3,11	,594	210	,254	,800
	Kadın	137	3,09	,498			

(\*p&lt;,05)

Tablo 20 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin yönetimsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $p=,800>,05$ ).

Tablo 21

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Etik Uygulama Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Etik Uygulamalar	Erkek	75	3,45	,457	210	2,316	,022*
	Kadın	137	3,30	,482			

(\*p&lt;,05)

Tablo 21 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin etik uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=,022<,05$ ). Erkek öğretmenlerin etik uygulama algıları ( $\bar{x}=3,45$ ), kadın öğretmenlerden ( $\bar{x}=3,30$ ) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 22

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Politik Uygulama Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Politik Uygulamalar	Erkek	75	3,20	,626	210	,622	,535
	Kadın	137	3,15	,544			

(\* $p<,05$ )

Tablo 22 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin politik uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $p=,535>,05$ ).

Tablo 23

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin İletişimsel Uygulama Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
İletişimsel Uygulamalar	Erkek	75	3,44	,472	210	3,388	,001*
	Kadın	137	3,20	,485			

(\* $p<,05$ )

Tablo 23 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin iletişimsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=,001<,05$ ). Erkek öğretmenlerin iletişimsel uygulama algıları ( $\bar{x}=3,44$ ), kadın öğretmenlerden ( $\bar{x}=3,20$ ) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 24

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Stratejik Liderlik	Erkek	75	3,33	,450	210	2,339	,020*
	Kadın	137	3,19	,401			

(\*p&lt;,05)

Tablo 24 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin stratejik liderlik ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=,020<,05$ ). Erkek öğretmenlerin stratejik liderlik algıları ( $\bar{x}=3,33$ ), kadın öğretmenlerden ( $\bar{x}=3,19$ ) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

**Alt problem 2b'ye ilişkin bulgular**

Bu araştırmanın 2b alt problemi “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı stratejik liderliğe ilişkin algılarında, yaşa göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirtilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) ait bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 25

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Dönüştürsel Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,709	2	0,355			
Grup içi	66,497	209	0,318	1,115	,330	—
Toplam	67,206	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin dönüşümsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,115$ ;  $p=,330>,05$ ).

Tablo 26

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Yönetimsel Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,010	2	0,505			
Grup içi	59,025	209	0,282	1,789	,170	—
Toplam	60,035	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin yönetimsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,789$ ;  $p=,170>,05$ ).

Tablo 27

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Etik Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,332	2	0,666			
Grup içi	47,056	209	0,225	2,957	,054	—
Toplam	48,388	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin etik uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=2,957$ ;  $p=,054>,05$ ).

Tablo 28

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Politik Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,700	2	0,850			
Grup içi	67,869	209	0,325	2,617	,075	—
Toplam	69,569	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin politik uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=2,617$ ;  $p=,075>,05$ ).

Tablo 29

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin İletişimsel Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,951	2	0,975			
Grup içi	49,246	209	0,236	4,140	,017*	30 altı<30-40 30 altı<40 üstü
Toplam	51,197	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin iletişimsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F=4,140$ ;  $p=,017<,05$ ). Yapılan LSD testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı öğretmenlerin ( $\bar{x}=2,97$ ) iletişimsel uygulamalar ortalama puanları, 31-40 yaş arası ( $\bar{x}=3,30$ ) ve 41 yaş ve üstü ( $\bar{x}=3,32$ ) öğretmenlerden anlamlı şekilde daha düşük bulunmuştur.

Tablo 30

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,297	2	0,649			
Grup içi	36,639	209	0,175	3,700	,026*	30 altı<30-40 30 altı<40 üstü
Toplam	37,936	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin stratejik liderlik ortalama puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F=3,700$ ;  $p=,026<,05$ ). Yapılan LSD testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı öğretmenlerin ( $\bar{x}=2,98$ )stratejik liderlik ortalama puanları, 31-40 yaş arası ( $\bar{x}=3,26$ ) ve 41 yaş ve üstü ( $\bar{x}=3,26$ )öğretmenlerden anlamlı şekilde daha düşük bulunmuştur.

**Alt problem 2c'ye ilişkin bulgular**

Bu araştırmanın 2c alt problemi “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı stratejik liderliğe ilişkin algılarında, mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirtilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) ait bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 31

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,135	4	0,284			
Grup içi	66,071	207	0,319	0,889	,471	—
Toplam	67,206	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin dönüşümsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,889$ ;  $p=,471>,05$ ).

Tablo 32

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Yönetimsel Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,859	4	0,215			
Grup içi	59,177	207	0,286	0,751	,559	—
Toplam	60,035	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin yönetimsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,751$ ;  $p=,559>,05$ ).

Tablo 33

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Etik Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,296	4	0,074			
Grup içi	48,092	207	0,232	0,318	,866	—
Toplam	48,388	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin etik uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,318$ ;  $p=,866>,05$ ).

Tablo34

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Politik Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,293	4	0,073			
Grup içi	69,276	207	0,335	0,219	,928	—
Toplam	69,569	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin politik uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,219$ ;  $p=,928>,05$ ).

Tablo 35

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin İletişimsel Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,768	4	0,192			
Grup içi	50,428	207	0,244	0,788	,534	—
Toplam	51,197	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin iletişimsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,788$ ;  $p=,534>,05$ ).



Tablo 36

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,305	4	0,076			
Grup içi	37,631	207	0,182	0,420	,794	—
Toplam	37,936	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okul müdürlerinin stratejik liderlik ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,420$ ;  $p=,794>,05$ ).

**Alt problem 2d'ye ilişkin bulgular**

Bu araştırmanın 2d alt problemi “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kullandığı stratejik liderliğe ilişkin algılarında, öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirtilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) ait bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 37

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Dönüşümsel Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,242	2	0,121			
Grup içi	66,964	209	0,320	0,378	,686	—
Toplam	67,206	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okul müdürlerinin dönüşümsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,378$ ;  $p=,686>,05$ ).

Tablo 38

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Yönetimsel Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,056	2	0,528			
Grup içi	58,979	209	0,282	1,871	,157	—
Toplam	60,035	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okul müdürlerinin yönetimsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,871$ ;  $p=,157>,05$ ).

Tablo 39

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Etik Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,595	2	0,297			
Grup içi	47,793	209	0,229	1,300	,275	—
Toplam	48,388	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okul müdürlerinin etik uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,300$ ;  $p=,275>,05$ ).

Tablo 40

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Politik Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,062	2	0,031			
Grup içi	69,506	209	0,333	0,094	,910	—
Toplam	69,569	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okul müdürlerinin politik uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,094$ ;  $p=,910>,05$ ).

Tablo 41

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin İletişimsel Uygulama Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,365	2	0,182			
Grup içi	50,832	209	0,243	0,750	,473	—
Toplam	51,197	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okul müdürlerinin iletişimsel uygulamalar ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,750$ ;  $p=,473>,05$ ).

Tablo 42

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,254	2	0,127			
Grup içi	37,682	209	0,180	0,705	,495	—
Toplam	37,936	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okul müdürlerinin stratejik liderlik ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,705$ ;  $p=,495>,05$ ).

**Alt Problem 3'e İlişkin Bulgular**

“İlkokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki örgüt sağlığı düzeyi nedir?” şeklinde ifade edilen üçüncü alt probleme ait ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 43

*Amaçta Odaklanma Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Amaçta Odaklanma	26	Okulumuzda öğretmenler, okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için çaba sarf ederler.	1,60	,610
	37	Okul müdürümüz, okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek yeterliliğe sahiptir	1,80	,732
	47	Okulumuzun tüm amaçları öğretmenler tarafından bilinmektedir.	1,87	,707
	<b>Amaçta Odaklanma Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>1,76</b>

Tablo 43 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı düzeyi amaçta odaklanma boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=1,76$ ) “Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=1,87$ ) “Okulumuzun tüm amaçları öğretmenler tarafından bilinmektedir.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=1,60$ ) “Okulumuzda öğretmenler, okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için çaba sarf ederler.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 44

*İletişimde Yeterlilik Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
İletişimde Yeterlilik	8	Okulumuzda öğretmenler kurulu toplantılarında konuşan herkes diğerleri tarafından saygıyla dinlenir.	1,73	,813
	16	Okul müdürümüz alınan kararı okulda o karardan etkilenecek herkese zamanında iletir.	1,73	,687
	25	Okul müdürümüz, öğretmenlerini dinleme konusunda isteklidir.	1,82	,710
	27	Okulumuzda öğretmenler birbirine karşı saygılı davranmaktadır.	1,58	,651
	36	Okulumuzda öğretmenler arasında bazı konularda anlaşmazlık olsa bile iletişim kopmaz.	2,00	,775
	46	Okulumuza gelen ve öğretmenleri ilgilendiren tümyazılar ve haberler öğretmenlerin tümüne duyurulur.	1,50	,611
<b>İletişimde Yeterlilik Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>1,73</b>	<b>,494</b>

Tablo 44 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı düzeyi iletişimde yeterlilik boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=1,73$ ) “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen çok düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=2,00$ )

“Okulumuzda öğretmenler arasında bazı konularda anlaşmazlık olsa bile iletişim kopmaz.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=1,50$ ) “Okulumuza gelen ve öğretmenleri ilgilendiren tüm yazılar ve haberler öğretmenlerin tümüne duyurulur.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 45

*Yetki Dağılımı Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Yetki Dağılımı	24	Okul müdürümüz, bazı yetkilerini öğretmenlere devreder.	2,65	,854
	35	Okul müdürümüz önemli kararları etkileyebilmesi için öğretmenlere fırsat verir.	2,01	,753
	45	Okulumuzun tüm amaçları öğretmenler tarafından bilinmektedir.	2,57	,886
<b>Yetki Dağılımı Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>2,41</b>	<b>,529</b>

Tablo 45 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı düzeyi yetki dağılımı boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=2,41$ ) “Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=2,65$ ) “Okul müdürümüz, bazı yetkilerini öğretmenlere devreder.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=2,01$ ) “Okul müdürümüz önemli kararları etkileyebilmesi için öğretmenlere fırsat verir.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 46

*Kaynak Kullanımı Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Kaynak Kullanımı	7	Okulumuzdaki öğretmenler derslerde kullanılacak araç-gereçler ve materyaller konusunda birbirlerine yardımcı olur.	1,74	,826
	23	Okul müdürümüz, öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik eder.	1,88	,785
	34	Derslerde kullanılacak araç-gereçler okulumuzda eksiksiz olarak bulunmaktadır.	2,47	,873
	44	Okul müdürümüz, karar verirken çevresindeki uzman kaynakları göz önünde bulundurur.	2,02	,772
	49	Okulumuzda tüm çalışanların bilgi ve becerilerinden gereğince yararlanır.	1,87	,774
<b>Kaynak Kullanımı Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>2,00</b>	<b>,574</b>

Tablo 46 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı düzeyi kaynak kullanımı boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=2,00$ ) “Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=2,47$ ) “Derslerde kullanılacak araç-gereçler okulumuzda eksiksiz olarak bulunmaktadır.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=1,74$ ) “Okulumuzdaki öğretmenler derslerde kullanılacak araç-gereçler ve materyaller konusunda birbirlerine yardımcı olur.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 47

*Bağlılık Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Bağlılık	6	Bu okulda öğretmenler, özel işlerini okuldaki işlerine göre düzenlerler.	2,06	,954
	15	Okul müdürümüz kendisini okul ile özdeşleştirmiştir.	1,83	,751
	22	Okulumuzda öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak algılar.	1,80	,771
	33	Öğretmenlerimiz başarılı bir okul olmak için birlikte çalışmayı benimsemişlerdir.	1,75	,768
	43	Okulumuzda öğretmenler arasında birbirlerine yardım duygusu ve güveni oldukça fazladır.	1,83	,768
	48	Okulda öğretmenler görevlerinden doyum sağlarlar.	2,09	,834
	54	Okul müdürümüz, kendisini öğretmenlerden biriymiş gibi görür.	1,96	,845
<b>Bağlılık Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>1,90</b>	<b>,549</b>

Tablo 47 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı düzeyi bağlılık boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=1,90$ ) “Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=2,09$ ) “Okulda öğretmenler görevlerinden doyum sağlarlar.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=1,75$ ) “Öğretmenlerimiz başarılı bir okul olmak için birlikte çalışmayı benimsemişlerdir.” olduğu bulunmuştur.



Tablo 48

*Moral Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Moral	5	Okuldaki öğretmenlerin moral düzeyleri genelde yüksektir.	1,98	,769
	21	Okul müdürümüz, öğretmenlerin başarılarını görmezlikten gelir.	1,86	,832
	32	Okulumuzda öğretmenler görevlerini zevkle yaparlar.	1,71	,720
	42	Okulumuzda öğretmenler çabalarının karşılığını aldıklarına inanırlar.	2,52	,878
	53	Okul müdürümüz, öğretmenlerin birlikte ve huzurlu bir ortamda çalışabilmeleri için çaba harcar.	1,73	,712
<b>Moral Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>1,96</b>	<b>,547</b>

Tablo 48 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı düzeyi moral boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=1,96$ ) “Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=2,52$ ) “Okulumuzda öğretmenler çabalarının karşılığını aldıklarına inanırlar.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=1,71$ ) “Okulumuzda öğretmenler görevlerini zevkle yaparlar.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 49

*Yenilikçilik Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Yenilikçilik	4	Okul müdürümüz, yeni şeyler deneyen öğretmenlere destek olur.	1,71	,751
	14	Okulumuzda öğretmenler yeni yöntemler ve teknikler uygulamaya isteklidirler.	1,79	,731
	20	Okulumuzda sadece okulun değil toplumundagelişmesini sağlayacak yeni faaliyetlerdüzenlenir.	1,86	,738
	31	Okulumuzda yeniliğin desteklendiği birkültür vardır.	1,82	,792
	41	Okulumuzda 1. kademe öğretmenleri yenimüfredattan oldukça memnundur.	2,48	,817
	52	Okul müdürümüz, öğretmenlerin yeni görüşlerini uygulamaya koyar.	2,03	,753
	<b>Yenilikçilik Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>1,95</b>

Tablo 49 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı düzeyi yenilikçilik boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=1,95$ ) “Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=2,48$ ) “Okulumuzda 1. kademe öğretmenleri yeni müfredattan oldukça memnundur.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=1,71$ ) “Okul müdürümüz, yeni şeyler deneyen öğretmenlere destek olur.”

Tablo 50

*Özerklik Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Özerklik	3	Okul müdürümüz öğretmenlerin derslerde neler yaptığını sıkı bir biçimde izler.	2,27	,735
	10	Öğretmenler atacakları her adımı okul müdürümüze sorarlar.	2,50	,805
	13	Çevredeki toplumsal baskı grupları okulyönetiminde etkilidir.	2,52	,899
	19	Okulumuz, kendi sorunlarını çözmede başarılıdır.	1,82	,745
	30	Okulumuzda öğretmenler, eğitim-öğretim çalışmalarında kendilerini denetleyebilirler.	1,78	,651
	40	Okulumuz, çevresi ile işbirliği ve dayanışma içindedir.	1,73	,700
	51	Okulumuzda öğretmenlerin, işlerini ilgilendiren konularda, karar verme yetkileri sınırlandırılmıştır.	2,33	,852
<b>Özerklik Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>2,14</b>	<b>,367</b>

Tablo 50 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı düzeyi özerklik boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=2,14$ ) “Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=2,52$ ) “Çevredeki toplumsal baskı grupları okul yönetiminde etkilidir.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=1,73$ ) “Okulumuz, çevresi ile işbirliği ve dayanışma içindedir.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 51

*Uyum Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Uyum	2	Okul müdürümüz öğretmenlerin çevreye uyum sağlamalarına yardımcı olur.	1,90	,849
	12	Okulumuza yeni gelen öğretmenlere herkes yardımcı olur.	1,71	,811
	18	Okul müdürümüz, üstleri ile iyi ilişkiler kurar.	1,60	,670
	29	Okul müdürümüz, öğretmenleri ile iyi ilişkiler kurar.	1,81	,710
	39	Eğitim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları okul müdürümüz tarafından olumlu karşılanır.	1,81	,673
	50	Okul müdürümüz, öğretmenlerin meslekseli ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcar.	1,88	,702
<b>Uyum Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>1,78</b>	<b>,534</b>

Tablo 51 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı düzeyi uyum boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=1,78$ ) “Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=1,90$ ) “Okul müdürümüz öğretmenlerin çevreye uyum sağlamalarına yardımcı olur.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=1,60$ ) “Okul müdürümüz, üstleri ile iyi ilişkiler kurar.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 52

*Problem Çözme Boyutunu Oluşturan Maddelerin Düzeyleri*

Boyut	Madde No	Ölçek Maddeleri	$\bar{x}$	SS
Problem Çözme	1	Okul müdürümüz, yönetim ya da eğitimle ilgili sorunları duymak istemez.	1,72	,850
	9	Okulumuzda öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür.	2,23	,815
	11	Okulumuzda öğretmenler, problemlere çözüm arama sürecinde okul müdürümüz de dâhil olmak üzere herkese rahatça itiraz edebilirler.	1,91	,758
	17	Okulumuzda karşılaşılan problemlerkesinlikle çözüme ulaşır.	2,05	,761
	28	Okul müdürümüz, olası sorunları öncedenkestirip uygun önlemler alır.	2,03	,707
	38	Okulumuzda problemler çözülürken bilimsel ölçütler kullanılır.	2,12	,813
	<b>Problem Çözme Boyutu Maddelerin Ortalaması</b>			<b>2,01</b>

Tablo 52 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı düzeyi problem çözme boyutu puan ortalaması ( $\bar{x}=2,01$ ) “Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca maddelerin ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip maddenin ( $\bar{x}=2,23$ ) “Okulumuzda öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür.” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip maddenin ise ( $\bar{x}=1,72$ ) “Okul müdürümüz, yönetim ya da eğitimle ilgili sorunları duymak istemez.” olduğu bulunmuştur.

Tablo 53

*Örgüt Sağlığı ve Alt Boyutlarının Düzeyleri*

Boyutlar	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma (SS)
Amaçta Odaklanma	1,76	,522
İletişimde Yeterlilik	1,73	,494
Yetki Dağılımı	2,41	,529
Kaynak Kullanımı	2,00	,574
Bağlılık	1,90	,549
Moral	1,96	,547
Yenilikçilik	1,95	,548
Özerklik	2,14	,367
Uyum	1,78	,534
Problem Çözme	2,01	,560
<b>Örgüt Sağlığı (Genel)</b>	<b>1,96</b>	<b>,436</b>

Tablo 53 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda, okullardaki örgüt sağlığı puan ortalaması ( $\bar{x}=1,96$ ) “Katılmıyorum” seçeneğine karşılık gelen düşük düzeyde bulunmuştur. Ayrıca alt boyutların ortalaması incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip boyutun ( $\bar{x}=2,41$ ) “Yetki Dağılımı” olduğu görülmüştür. En düşük ortalamaya sahip boyutun ise ( $\bar{x}=1,73$ ) “İletişimde Yeterlilik” olduğu bulunmuştur.

## Alt Problem 4'e İlişkin Bulgular

### Alt problem 4a'ya ilişkin bulgular

Bu araştırmanın 4a alt problemi “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin okullardaki örgüt sağlığına ilişkin görüşleri, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirtilmiştir. Yapılan t-testine ait bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 54

#### Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Amaçta Odaklanma Düzeyleri

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Amaçta Odaklanma	Erkek	75	1,65	,565	210	-2,240	,026*
	Kadın	137	1,82	,490			

(\*p<,05)

Tablo 54 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı amaçta odaklanma boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (p=,026<,05). Kadın öğretmenlerin amaçta odaklanma algıları ( $\bar{x}$ =1,82), erkek öğretmenlerden ( $\bar{x}$ =1,65) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 55

#### Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre İletişimde Yeterlilik Düzeyleri

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
İletişimde Yeterlilik	Erkek	75	1,60	,506	210	-2,702	,007*
	Kadın	137	1,79	,476			

(\*p<,05)

Tablo 55 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı iletişimde yeterlilik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir (p=,007<,05). Kadın öğretmenlerin iletişimde yeterlilik algıları ( $\bar{x}$ =1,79), erkek öğretmenlerden ( $\bar{x}$ =1,60) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 56

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yetki Dağılımı Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Yetki Dağılımı	Erkek	75	2,29	,564	210	-2,506	,013*
	Kadın	137	2,48	,499			

(\*p&lt;,05)

Tablo 56 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı yetki dağılımı boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=,013<,05$ ). Kadın öğretmenlerin yetki dağılımı algıları ( $\bar{x}=2,48$ ), erkek öğretmenlerden ( $\bar{x}=2,29$ ) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 57

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Kaynak Kullanımı Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Kaynak Kullanımı	Erkek	75	1,89	,668	210	-2,104	,037*
	Kadın	137	2,06	,507			

(\*p&lt;,05)

Tablo 57 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı kaynak kullanımı boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=,037<,05$ ). Kadın öğretmenlerin kaynak kullanımı algıları ( $\bar{x}=2,06$ ), erkek öğretmenlerden ( $\bar{x}=1,89$ ) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.



Tablo 58

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Bağlılık Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Bağlılık	Erkek	75	1,81	,572	210	-1,925	,056
	Kadın	137	1,96	,531			

(\*p&lt;,05)

Tablo 58 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı bağlılık boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $p=,056>,05$ ).

Tablo 59

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Moral Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Moral	Erkek	75	1,85	,582	210	-2,164	,032*
	Kadın	137	2,02	,520			

(\*p&lt;,05)

Tablo 59 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı moral boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=,032<,05$ ). Kadın öğretmenlerin moral algıları ( $\bar{x}=2,02$ ), erkek öğretmenlerden ( $\bar{x}=1,85$ ) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 60

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Yenilikçilik Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Yenilikçilik	Erkek	75	1,83	,542	210	-2,281	,024*
	Kadın	137	2,01	,543			

(\*p&lt;,05)

Tablo 60 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı yenilikçilik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=,024<,05$ ). Kadın öğretmenlerin yenilikçili algıları ( $\bar{x}=2,01$ ), erkek öğretmenlerden ( $\bar{x}=1,83$ ) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 61

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Özerklik Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Özerklik	Erkek	75	2,08	,369	210	-1,622	,106
	Kadın	137	2,17	,364			

(\* $p<,05$ )

Tablo 61 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı özerklik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $p=,106>,05$ ).

Tablo 62

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Uyum Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Uyum	Erkek	75	1,65	,575	210	-2,786	,006*
	Kadın	137	1,86	,496			

(\* $p<,05$ )

Tablo 62 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı uyum boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=,006<,05$ ). Kadın öğretmenlerin yenilikçili algıları ( $\bar{x}=1,86$ ), erkek öğretmenlerden ( $\bar{x}=1,65$ ) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

Tablo 63

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Problem Çözme Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Problem Çözme	Erkek	75	1,92	,604	210	-1,732	,085
	Kadın	137	2,06	,531			

(\*p&lt;,05)

Tablo 63 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı problem çözme boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $p=,085>,05$ ).

Tablo 64

*Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Örgüt Sağlığı Düzeyleri*

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	Sd	t	p
Örgüt Sağlığı	Erkek	75	1,86	,470	210	-2,664	,008*
	Kadın	137	2,02	,407			

(\*p&lt;,05)

Tablo 64 incelendiğinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okullardaki örgüt sağlığı ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p=,008<,05$ ). Kadın öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları ( $\bar{x}=2,02$ ), erkek öğretmenlerden ( $\bar{x}=1,86$ ) anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur.

**Alt problem 4b'ye ilişkin bulgular**

Bu araştırmanın 4b alt problemi “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin okullardaki örgüt sağlığına ilişkin görüşleri, yaşa göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirtilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) ait bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 65

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Amaçta Odaklanma Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,570	2	0,785			
Grup içi	56,099	209	0,268	2,924	,056	—
Toplam	57,669	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı amaçta odaklanma boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=2,924$ ;  $p=,056>,05$ ).

Tablo 66

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre İletişimde Yeterlilik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,382	2	0,191			
Grup içi	51,237	209	0,245	0,779	,460	—
Toplam	51,619	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı iletişimde yeterlilik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,779$ ;  $p=,460>,05$ ).

Tablo 67

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Yetki Dağılımı Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamli Fark (LSD)
Gruplararası	0,290	2	0,145			
Grup içi	58,960	209	0,282	0,513	,599	—
Toplam	59,249	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı yetki dağılımı boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,513$ ;  $p=,599>,05$ ).

Tablo 68

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Kaynak Kullanımı Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamli Fark (LSD)
Gruplararası	0,708	2	0,354			
Grup içi	68,811	209	0,329	1,076	,343	—
Toplam	69,519	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı kaynak kullanımı boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,076$ ;  $p=,343>,05$ ).

Tablo 69

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Bağlılık Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,900	2	0,450			
Grup içi	62,835	209	0,301	1,497	,226	—
Toplam	63,735	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı bağlılık boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,497$ ;  $p=,226>,05$ ).

Tablo 70

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Moral Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,308	2	0,154			
Grup içi	62,994	209	0,301	0,511	,601	—
Toplam	63,302	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı moral boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,511$ ;  $p=,601>,05$ ).

Tablo 71

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Yenilikçilik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,177	2	0,088			
Grup içi	63,352	209	0,303	0,291	,748	—
Toplam	63,528	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı yenilikçilik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,291$ ;  $p=,748>,05$ ).

Tablo 72

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Özerklik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,966	2	0,483			
Grup içi	27,543	209	0,132	3,667	,027*	30-40 >40 üstü
Toplam	28,509	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı özerklik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $F=3,667$ ;  $p=,027<,05$ ). Yapılan LSD testi sonuçlarına göre 31-40 yaş arası öğretmenlerin ( $\bar{x}=2,21$ ) özerklik ortalama puanları, 41 yaş ve üstü ( $\bar{x}=2,08$ ) öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 73

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Uyum Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,648	2	0,324			
Grup içi	59,552	209	0,285	1,137	,323	—
Toplam	60,200	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı uyum boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,137$ ;  $p=,323>,05$ ).

Tablo 74

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Problem Çözme Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,412	2	0,206			
Grup içi	65,935	209	0,315	0,652	,522	—
Toplam	66,346	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı uyum boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,137$ ;  $p=,323>,05$ ).



Tablo 75

*Öğretmenlerin Yaşlarına Göre Örgüt Sağlığı Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,303	2	0,152			
Grup içi	39,989	209	0,191	0,793	,454	—
Toplam	40,292	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin yaşlarına göre okullardaki örgüt sağlığı ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,793$ ;  $p=,454>,05$ ).

**Alt problem 4c'ye ilişkin bulgular**

Bu araştırmanın 4c alt problemi “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin okullardaki örgüt sağlığına ilişkin görüşleri, mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirtilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) ait bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 76

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Amaçta Odaklanma Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,354	4	0,338			
Grup içi	56,315	207	0,272	1,244	,293	—
Toplam	57,669	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlığı amaçta odaklanma boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,244$ ;  $p=,29$ ).

Tablo 77

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre İletişimde Yeterlilik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,077	4	0,019			
Grup içi	51,542	207	0,249	0,077	,989	—
Toplam	51,619	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlığı iletişimde yeterlilik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,077$ ;  $p=,989>,05$ ).

Tablo 78

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Yetki Dağılımı Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,489	4	0,122			
Grup içi	58,761	207	0,284	0,431	,787	—
Toplam	59,249	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlığı yetki dağılımı boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,431$ ;  $p=,787>,05$ ).

Tablo 79

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Kaynak Kullanımı Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,653	4	0,163			
Grup içi	68,867	207	0,333	0,490	,743	—
Toplam	69,519	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlığı kaynak kullanımı boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,490$ ;  $p=,743>,05$ ).

Tablo 80

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Bağlılık Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,569	4	0,142			
Grup içi	63,167	207	0,305	0,466	,761	—
Toplam	63,735	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlığı bağlılık boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,466$ ;  $p=,761>,05$ ).

Tablo 81

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Moral Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,858	4	0,215			
Grup içi	62,443	207	0,302	0,711	,585	—
Toplam	63,302	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlığı moral boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,711$ ;  $p=,585>,05$ ).

Tablo 82

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Yenilikçilik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,693	4	0,173			
Grup içi	62,835	207	0,304	0,571	,684	—
Toplam	63,528	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlığı yenilikçilik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,571$ ;  $p=,684>,05$ ).

Tablo 83

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Özerklik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,677	4	0,169			
Grup içi	27,832	207	0,134	1,259	,287	—
Toplam	28,509	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlılığı özerklik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=1,259$ ;  $p=,287<,05$ ).

Tablo 84

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Uyum Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,598	4	0,150			
Grup içi	59,602	207	0,288	0,519	,722	—
Toplam	60,200	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlığı uyum boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,519$ ;  $p=,722>,05$ ).

Tablo 85

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Problem Çözme Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,008	4	0,252			
Grup içi	65,338	207	0,316	0,799	,527	—
Toplam	66,346	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlığı uyum boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,799$ ;  $p=,527>,05$ ).

Tablo 86

*Öğretmenlerin Mesleki Kıdeme Göre Örgüt Sağlığı Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,281	4	0,070			
Grup içi	40,011	207	0,193	0,363	,835	—
Toplam	40,292	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin mesleki kıdeme göre okullardaki örgüt sağlığı ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,363$ ;  $p=,835>,05$ ).

### Alt problem 4d'ye ilişkin bulgular

Bu araştırmanın 4d alt problemi “İlkokullarda çalışan öğretmenlerin okullardaki örgüt sağlığına ilişkin görüşleri, öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirtilmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizine (ANOVA) ait bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 87

#### *Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Amaçta Odaklanma Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,231	2	0,116			
Grup içi	57,437	209	0,275	0,421	,657	—
Toplam	57,669	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı amaçta odaklanma boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,421$ ;  $p=,657>,05$ ).

Tablo 88

#### *Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre İletişimde Yeterlilik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,979	2	0,490			
Grup içi	50,640	209	0,242	2,021	,135	—
Toplam	51,619	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı iletişimde yeterlilik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=2,021$ ;  $p=,135>,05$ ).

Tablo 89

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Yetki Dağılımı Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,195	2	0,098			
Grup içi	59,054	209	0,283	0,346	,708	—
Toplam	59,249	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı yetki dağılımı boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,346$ ;  $p=,708>,05$ ).

Tablo 90

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Kaynak Kullanımı Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,865	2	0,933			
Grup içi	67,654	209	0,324	2,881	,058	—
Toplam	69,519	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı kaynak kullanımı boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=2,881$ ;  $p=,058>,05$ ).



Tablo 91

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Bağlılık Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,514	2	0,257			
Grup içi	63,222	209	0,302	0,849	,429	—
Toplam	63,735	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı bağlılık boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,849$ ;  $p=,429>,05$ ).

Tablo 92

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Moral Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,562	2	0,281			
Grup içi	62,739	209	0,300	0,937	,394	—
Toplam	63,302	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı moral boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,937$ ;  $p=,394>,05$ ).

Tablo 93

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Yenilikçilik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,419	2	0,209			
Grup içi	63,109	209	0,302	0,694	,501	—
Toplam	63,528	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı yenilikçilik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,694$ ;  $p=,501>,05$ ).

Tablo 94

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Özerklik Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,181	2	0,091			
Grup içi	28,328	209	0,136	0,668	,514	—
Toplam	28,509	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı özerklik boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,668$ ;  $p=,514>,05$ ).

Tablo 95

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Uyum Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	1,339	2	0,670			
Grup içi	58,861	209	0,282	2,378	,095	—
Toplam	60,200	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı uyum boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=2,378$ ;  $p=,095>,05$ ).

Tablo 96

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Problem Çözme Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,338	2	0,169			
Grup içi	66,009	209	0,316	0,535	,587	—
Toplam	66,346	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı uyum boyutu ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,535$ ;  $p=,587>,05$ ).

Tablo 97

*Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Sağlığı Düzeyleri*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark (LSD)
Gruplararası	0,371	2	0,185			
Grup içi	39,922	209	0,191	0,971	,381	—
Toplam	40,292	211				

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre okullardaki örgüt sağlığı ortalama puanları arasında anlamlı fark yoktur ( $F=0,971$ ;  $p=,381 > ,05$ ).

**Alt Problem 5'e İlişkin Bulgular**

Bu araştırmanın beşinci alt problemi “İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirtilmiştir. Yapılan korelasyon testine ait bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 98

*Örgüt Sağlığı Amaçta Odaklanma Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki*

	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	İletişimsel Uygulamalar
Amaçta Odaklanma	,293*	,156	,391*	,265*	,373*

\* $p < 0,01$

Tabloya bakıldığında örgüt sağlığı amaçta odaklanma boyutu puanlarıyla stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, amaçta odaklanma puanlarıyla dönüşümsel uygulamalar ( $r=,293$ ;  $p < 0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,265$ ;  $p < 0,01$ ) puanları arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu

görülmektedir. Amaçta odaklanma puanlarıyla etik uygulamalar ( $r=,391;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,373;p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Amaçta odaklanma puanlarıyla yönetimsel uygulamalar puanları arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 99

*Örgüt Sağlığı İletişimde Yeterlilik Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki*

	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	İletişimsel Uygulamalar
İletişimde Yeterlilik	,208*	,111	,434*	,238*	,355*

\* $p<0,01$

Tabloya bakıldığında örgüt sağlığı iletişimde yeterlilik boyutu puanlarıyla stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, iletişimde yeterlilik puanlarıyla dönüşümsel uygulamalar ( $r=,208;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,238;p<0,01$ ) puanları arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İletişimde yerlilik puanlarıyla etik uygulamalar ( $r=,434;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,355;p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İletişimde yerlilik puanlarıyla yönetimsel uygulamalar puanları arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 100

*Örgüt Sağlığı Yetki Dağılımı Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki*

	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	İletişimsel Uygulamalar
Yetki Dağılımı	,183*	,114	,363*	,031	,298*

\* $p<0,01$

Tabloya bakıldığında örgüt sağlığı yetki dağılımı boyutu puanlarıyla stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, yetki dağılımı puanlarıyla dönüşümsel uygulamalar ( $r=,183;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,298;p<0,01$ ) puanları arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Yetki dağılımı puanlarıyla etik uygulamalar ( $r=,363;p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Yetki dağılımı puanlarıyla yönetimsel uygulamalar ve politik uygulamalar puanları arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 101

*Örgüt Sağlığı Kaynak Kullanımı Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki*

	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	İletişimsel Uygulamalar
Kaynak Kullanımı	,250*	,040	,406*	,181*	,364*

\* $p<0,01$

Tabloya bakıldığında örgüt sağlığı kaynak kullanımı boyutu puanlarıyla stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, kaynak kullanımı puanlarıyla dönüşümsel uygulamalar ( $r=,250;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,181;p<0,01$ ) puanları arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Kaynak kullanımı puanlarıyla etik uygulamalar ( $r=,406;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,364;p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Kaynak kullanımı puanlarıyla yönetimsel uygulamalar puanları arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 102

*Örgüt Sağlığı Bağlılık Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki*

	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	İletişimsel Uygulamalar
Bağlılık	,339*	,084	,397*	,180*	,342*

\*p&lt;0,01

Tabloya bakıldığında örgüt sağlığı bağlılık boyutu puanlarıyla stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, bağlılık puanlarıyla politik uygulamalar ( $r=,180;p<0,01$ ) puanları arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bağlılık puanlarıyla dönüşümsel uygulamalar ( $r=,339;p<0,01$ ), etik uygulamalar ( $r=,397;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,342;p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bağlılık puanlarıyla yönetimsel uygulamalar puanları arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 103

*Örgüt Sağlığı Moral Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki*

	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	İletişimsel Uygulamalar
Moral	,345*	,088	,492*	,169	,389*

\*p&lt;0,01

Tabloya bakıldığında örgüt sağlığı moral boyutu puanlarıyla stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, moral puanlarıyla dönüşümsel uygulamalar ( $r=,345;p<0,01$ ), etik uygulamalar ( $r=,492;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,389;p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Moral puanlarıyla yönetimsel uygulamalar ve politik uygulamalar puanları arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 104

*Örgüt Sağlığı Yenilikçilik Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki*

	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	İletişimsel Uygulamalar
Yenilikçilik	,312*	,054	,412*	,160	,371*

\*p&lt;0,01

Tabloya bakıldığında örgüt sağlığı yenilikçilik boyutu puanlarıyla stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, yenilikçilik puanlarıyla dönüşümsel uygulamalar ( $r=,312;p<0,01$ ), etik uygulamalar ( $r=,412;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,371;p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Moral puanlarıyla yönetimsel uygulamalar ve politik uygulamalar puanları arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 105

*Örgüt Sağlığı Özerklik Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki*

	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	İletişimsel Uygulamalar
Özerklik	,249*	,024	,378*	,230*	,324*

\*p&lt;0,01

Tabloya bakıldığında örgüt sağlığı özerklik boyutu puanlarıyla stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, özerklik puanlarıyla dönüşümsel uygulamalar ( $r=,249;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,230;p<0,01$ ) puanları arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Özerklik puanlarıyla etik uygulamalar ( $r=,378;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,324;p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Özerklik puanlarıyla yönetimsel uygulamalar puanları arasında ise anlamlı ilişki yoktur.



Tablo 106

*Örgüt Sağlığı Uyum Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki*

	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	İletişimsel Uygulamalar
Uyum	,285*	,085	,472*	,195*	,405*

\*p&lt;0,01

Tabloya bakıldığında örgüt sağlığı uyum boyutu puanlarıyla stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, uyum puanlarıyla dönüşümsel uygulamalar ( $r=,285;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,195;p<0,01$ ) puanları arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Uyum puanlarıyla etik uygulamalar ( $r=,472;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,405;p<0,01$ ) puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Uyum puanlarıyla yönetimsel uygulamalar puanları arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 107

*Örgüt Sağlığı Problem Çözme Boyutu İle Stratejik Liderlik Boyutları Arasındaki İlişki*

	Dönüşümsel Uygulamalar	Yönetimsel Uygulamalar	Etik Uygulamalar	Politik Uygulamalar	İletişimsel Uygulamalar
Problem Çözme	,264*	,050	,500*	,204*	,413*

\*p&lt;0,01

Tabloya bakıldığında örgüt sağlığı problem çözme boyutu puanlarıyla stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, problem çözme puanlarıyla dönüşümsel uygulamalar ( $r=,264;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,204;p<0,01$ ) puanları arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Problem çözme puanlarıyla etik uygulamalar ( $r=,500;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,413;p<0,01$ )

puanları arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Problem çözme puanlarıyla yönetimsel uygulamalar puanları arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Tablo 108

*Stratejik Liderlik İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*

	Örgüt Sağlığı
Stratejik Liderlik	,405*

\*p<0,01

Tabloya bakıldığında stratejik liderlik davranışlarıyla örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, stratejik liderlik puanlarıyla örgüt sağlığı puanları arasında ( $r=,405$ ;  $p<0,01$ ) orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Stratejik liderlik davranışlarındaki olumlu yönde algılanacak artış, örgüt sağlığı puanlarını da artırmaktadır. Farklı bir deyişle örgüt sağlığı puanlarındaki artış, stratejik liderlik puanlarını da olumlu yönde etkileyecektir.

**Alt Problem 6' ya İlişkin Bulgular**

Tablo 109

*Stratejik Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığını Yordama Gücü*

Değişken	B	Standart Hata B	$\beta$	t	p
Sabit	3,321	0,212		15,631	,000
Stratejik Liderlik	0,418	0,065	0,405	6,423	,000
R=,405	R <sup>2</sup> =,164	F=41,259	p=,000		

Tabloya bakıldığında stratejik liderlik davranışlarıyla örgüt sağlığı arasında 0,164 düzeyinde ortak yön vardır. Bu durumda stratejik liderlik davranışlarına ilişkin toplam

varyansın %16'lık kısmı, örgüt sağlığı ile açıklanabilir. Stratejik liderlik örgüt sağlığının yordayıcısı olarak ifade edilebilir. Stratejik liderlik ile örgüt sağlığı arasında ( $r=,405$ ) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.



## Bölüm V

### Sonuçlar, Tartışmalar ve Öneriler

Bu çalışma, ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre, okul müdürlerinin stratejik liderlikleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için öncelikle ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik görüşleri değerlendirilmiştir. Daha sonra öğretmenlerin okullarındaki örgüt sağlığına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Son olarak okul müdürlerinin stratejik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin varlığı araştırılmıştır.

#### Sonuçlar ve Tartışmalar

##### Stratejik liderlik görüşlerine yönelik elde edilen sonuçlar ve tartışmalar

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlikleri orta düzeyde bulunmuştur ( $\bar{x}=3,24$ ). Stratejik liderlik boyutlarına bakıldığında etik uygulamalar  $\bar{x}=3,35$ , iletişimsel uygulamalar  $\bar{x}=3,28$ , dönüşümsel uygulamalar  $\bar{x}=3,22$ , politik uygulamalar  $\bar{x}=3,17$  ve yönetsel uygulamalar  $\bar{x}=3,10$  olarak orta düzeyde bulunmuştur. Sonuçlara göre ilkokul öğretmenlerinin okul müdürlerinin stratejik liderlik algılarına göre en yüksek etik uygulamaları algıladıkları, en düşük ise yönetsel uygulamaları algıladıkları görülmektedir. Biçer (2015), ilk ve ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları üzerine yaptığı çalışmada yönetsel, dönüşümcü, etik, politik ve ilişkisel boyutlarla birlikte stratejik liderlik davranışlarını orta düzeyde bulmuştur. Bu bulgular bizim çalışma bulgularımızı destekler niteliktedir. Kılınçkaya (2013), il milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik düzeylerinin belirlenmesi için gerçekleştirdiği çalışmada yönetsel, dönüşümsel, iletişimsel ve etik uygulamalar yüksek düzeyde bulunmasına karşılık, politik uygulamalar orta düzeyde bulunmuştur. Aydın (2012), kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini

belirlemek için yaptığı çalışmasında dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik uygulamalar boyutlarının yüksek düzeyde olduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte etik uygulamalar boyutu bizim çalışmamızda olduğu gibi en yüksek ortalamaya sahip boyut iken, politik uygulamalar da en düşük ortalamaya sahip boyut olarak bulunmuştur. Uğurluoğlu (2009) ve Ülker (2007) ve Aydın, Güçlü ve Pisapia (2014) çalışmalarında en sık kullanılan stratejik liderlik boyutunun etik liderlik, en az kullanılan boyutun ise politik liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum çalışma bulgularımızla örtüşmektedir. Demiraslan (2018), okul yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında yönetsel, dönüşümcü, etik, politik ve ilişkisel boyutlarla birlikte stratejik liderlik davranışlarının yüksek düzeyde algılandığını bulmuştur. İlişkisel ve politik liderlik en düşük düzeye sahip boyut olmasına karşılık, yönetsel liderlik en yüksek ortalamaya sahip boyut olarak ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir ilçede gerçekleşmesi ilçe içinde daha yakın ve samimi ilişkilerin kurulabilmesinden dolayı bu algıların daha yüksek düzeyde bulunduğu düşünülebilir. Köse (2018), özel okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını incelediği çalışmasında, öğretmenler müdürlerinin sergilediği stratejik liderlik özelliklerini yüksek düzeyde bulmuştur.

Bu çalışmalara ek olarak ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırma sonuçları öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin stratejik liderliklerinin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Erkek öğretmenlerin stratejik liderlik algıları, kadın öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Alt boyutlara bakıldığında dönüşümsel uygulamalar, etik uygulamalar ve iletişimsel uygulamalar boyutlarında da cinsiyete göre erkek öğretmenlerin lehine anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yönetimsel uygulamalar ve politik uygulamalar boyutların da ise cinsiyet değişkenine göre anlamlı

fark yoktur. Biçer (2015), çalışmasında bizim çalışma bulgularımızla örtüşecek şekilde dönüşümsel uygulamalar boyutunda erkek öğretmenlerin lehinde anlamlı fark bulmuştur. Yine benzer şekilde politik uygulamalar boyutunda da anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bulgulara dayanarak göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında ve okul işleyişinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre farklı tutumlar sergilediği ve eşit davranmadığı söylenebilir. Taş (2009), araştırmasında cinsiyete göre erkek öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık tespit etmiş, etik alt boyutunda da aynı farklılığın oluştuğunu belirtmiştir. Bu durum, çalışma sonuçlarımızı destekler niteliktedir. Ancak Şişik (2015), Köse (2018) ve Güçlü, Çoban ve Atasoy (2017) tarafından yapılan araştırma sonuçları, bizim çalışma sonuçlarımızla ters düşmektedir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin stratejik liderliklerinin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan LSD testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı öğretmenlerin stratejik liderlik algıları, 31-40 yaş arası ve 41 yaş ve üstü öğretmenlerden anlamlı şekilde daha düşük bulunmuştur. Alt boyutlara bakıldığında dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik uygulamalar boyutlarında anlamlı fark bulunmazken, iletişimsel uygulamalar boyutunda 30 yaş ve altı öğretmenlerin diğer öğretmenlere göre okul müdürlerinin stratejik liderlik algılarının anlamlı şekilde daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Yaşadaha azolanların okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri bakımından olumsuz görüş belirtmeleri, işe başlar başlamaz örgüt kültürüne maruz kalmaları ve değişim konusunda net bir görüşe sahip olabilmek için yeterli zaman ve tecrübeye sahip olamamaları düşünülebilir. Biçer (2015), bizim çalışma bulgularımıza benzer şekilde yönetsel ve etik uygulamalar boyutunda yaşa göre anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak bu sonuçlar, Şişik (2015), Çoban (2016) ve Demiraslan (2018)'in çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermekte, Köse (2018), Güçlü, Çoban & Atasoy' un (2017) araştırmaları ile çelişmektedir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin stratejik liderliklerinde, mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık yoktur. Alt boyutlara bakıldığında da benzer şekilde mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Ülker (2009), Şişik (2015), Demiraslan (2018) ve Güçlü, Çoban ve Atasoy (2017)'un çalışmalarıyla örtüşmektedir. Biçer (2015), çalışmasında etik ve politik uygulamalar boyutlarında mesleki kıdeme göre anlamlı fark bulmazken, dönüşümsel ve yönetsel uygulamalarda anlamlı fark olduğu sonucuna ulaşmıştır. Köse (2018) ise çalışmasında 16-21 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin, 0-5 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinden daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin stratejik liderliklerinde, öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık yoktur. Alt boyutlara bakıldığında da benzer şekilde öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu bulgu, öğretmenlerin öğrenim durumlarının stratejik liderliğe ilişkin görüşleri üzerinde belirleyici bir rol oynamadığı yönünde değerlendirilebilir. Bu bulgu, Taş (2009), Ülker (2009), Köse (2018), Biçer (2015), Demiraslan (2018) ve Şişik (2015) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

### **Örgüt sağlığı görüşlerine yönelik elde edilen sonuçlar ve tartışmalar**

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin görüşlerine göre, okullardaki örgüt sağlığı  $\bar{x}=1,96$  ile düşük düzeyde bulunmuştur. Örgüt sağlığı boyutlarına bakıldığında en yüksek algıların  $\bar{x}=2,41$  ile yetki dağılımı ve  $\bar{x}=2,14$  ile özerklik boyutlarında olduğu, en düşük algıların ise  $\bar{x}=1,73$  ile iletişimde yeterlilik ve  $\bar{x}=1,76$  ile amaçta odaklanma boyutlarında olduğu gözlenmiştir. İletişimde yeterlilik boyutu çok düşük düzeyde iken diğer tüm boyutların düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Özdemir (2006), Çiçek (2013) ve Köse (2018), çalışmalarında örgüt sağlığı algısının alt boyutlarla birlikte orta düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir.

Bu çalışmalara ek olarak ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin okullardaki örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırma sonuçları ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki örgüt sağlığının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kadın öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları, erkek öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Alt boyutlara bakıldığında amaçta odaklanma, iletişimde yeterlilik, yetki dağılımı, kaynak kullanımı, moral, yenilikçilik ve uyum boyutlarında kadın öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bağlılık, özerklik ve problem çözme boyutlarında ise anlamlı farklılık yoktur. Çiçek (2013), çalışmasında bağlılık, özerklik ve problem çözme boyutlarında cinsiyete göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Okul içindeki farklı uygulamalarda ve okul ikliminde cinsiyete göre ayrımcılık ya da farklı tutumlar gözlenmesi ve bu durumdan dolayı okul sağlığına ilişkin görüşlerde cinsiyetler arasında tutarlılık olmadığı söylenebilir. Bu bulgu, Polatçı, Ardıç & Kaya (2008), Ayduğ (2014), Yıldız (2014) ve Köse (2018)'in çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Özdemir (2006) ise ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarında, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki örgüt sağlığında yaşa göre anlamlı farklılık yoktur. Alt boyutlara bakıldığında amaçta odaklanma, iletişimde yeterlilik, yetki dağılımı, kaynak kullanımı, bağlılık, moral, yenilikçilik, uyum ve problem çözme boyutlarında anlamlı fark bulunmamıştır. Özerklik boyutunda ise anlamlı fark tespit edilmiştir. Yapılan LSD testi sonuçlarına göre 31-40 yaş arası öğretmenlerin özerklik algısı, 41 yaş ve üstü öğretmenlerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Bu sonucun öğretmenlerin iş hayatlarına daha olumlu bakmalarından, çevrelerinde yaşanan olayları olumlu yönde değerlendirebilmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Ancak Köse (2018), çalışmasında 31-40



yaşarası öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin diğer yaş gruplarına kıyasla anlamlı şekilde daha olumlu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çiçek (2013), çalışmasında yaşa göre örgüt sağlığı algısında anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Alt boyutlara bakıldığında sadece problem çözme boyutunda anlamlı fark tespit etmiştir. 25-29 yaş arasındaki öğretmenlerin 30 yaş üzeri öğretmenlere göre okullarının sağlıklı olduğunu ve okulda işlerin sağlıklı yürüdüğü algısına sahip olduklarını ifade etmiştir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki örgüt sağlığında mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık yoktur. Alt boyutlara bakıldığında da benzer şekilde mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Busonuç, Akbaba (1997), Özdemir (2006), Ünlü (2011), Çiçek (2013), Kurum (2013) ve Köse (2018) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okullardaki örgüt sağlığında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık yoktur. Alt boyutlara bakıldığında da benzer şekilde öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar Recepoğlu (2011), Ünlü (2011), Çiçek (2013), Tacar (2013), Uğur (2017) ve Köse (2018)'nin çalışmaları ile örtüşmektedir.

### **Stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen sonuçlar ve tartışmalar**

Araştırma sonucunda ilkokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ( $r=,405; p<0,01$ ) olduğu görülmektedir. Stratejik liderlik davranışlarındaki olumlu yönde algılanacak artış, örgüt sağlığı puanlarını da artırmaktadır. Farklı bir deyişle örgüt sağlığı puanlarındaki artış, stratejik liderlik puanlarını da olumlu yönde etkileyecektir. Köse (2018), çalışmasında stratejik liderlikle örgüt sağlığı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı

bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıcabu sonuç, Korkmaz (2007)'ın örgüt sağlığı ve dönüşümsel liderlik arasındaki, Recepoğlu (2011)'nin örgüt sağlığı ve öğretimsel liderlik ile ve Taneri (2011)'nin etik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ortaya çıkardıkları pozitif ilişki bulguları ile örtüşmektedir.

Örgüt sağlığı amaçta odaklanma boyutu ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, amaçta odaklanma ile dönüşümsel uygulamalar ( $r=,293;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,265;p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Amaçta odaklanma ile etik uygulamalar ( $r=,391;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,373;p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Amaçta odaklanma ile yönetimsel uygulamalar arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Örgüt sağlığı iletişimde yeterlilik boyutu ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, iletişimde yeterlilik ile dönüşümsel uygulamalar ( $r=,208;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,238;p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İletişimde yerlilik ile etik uygulamalar ( $r=,434;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,355;p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İletişimde yerlilik ile yönetimsel uygulamalar arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Örgüt sağlığı yetki dağılımı boyutu ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, yetki dağılımı ile dönüşümsel uygulamalar ( $r=,183;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,298;p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Yetki dağılımı ile etik uygulamalar ( $r=,363;p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Yetki dağılımı ile yönetimsel uygulamalar ve politik uygulamalar arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Örgüt sağlığı kaynak kullanımı boyutu ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, kaynak kullanımı ile dönüşümsel

uygulamalar ( $r=,250;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,181;p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Kaynak kullanımı ile etik uygulamalar ( $r=,406;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,364;p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Kaynak kullanımı ile yönetsel uygulamalar arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Örgüt sağlığı bağlılık boyutu ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, bağlılık ile politik uygulamalar ( $r=,180;p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bağlılık ile dönüşümsel uygulamalar ( $r=,339;p<0,01$ ), etik uygulamalar ( $r=,397;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,342;p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bağlılık ile yönetsel uygulamalar arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Örgüt sağlığı moral boyutu ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, moral ile dönüşümsel uygulamalar ( $r=,345;p<0,01$ ), etik uygulamalar ( $r=,492;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,389;p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Moral ile yönetsel uygulamalar ve politik uygulamalar arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Örgüt sağlığı yenilikçilik boyutu ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, yenilikçilik ile dönüşümsel uygulamalar ( $r=,312;p<0,01$ ), etik uygulamalar ( $r=,412;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,371;p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Moral ile yönetsel uygulamalar ve politik uygulamalar arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Örgüt sağlığı özerklik boyutu ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, özerklik ile dönüşümsel uygulamalar ( $r=,249;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,230;p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Özerklik ile etik uygulamalar ( $r=,378;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar

( $r=,324;p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Özerklik ile yönetimsel uygulamalar arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Örgüt sağlığı uyum boyutu ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, uyum ile dönüşümsel uygulamalar ( $r=,285;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,195;p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Uyum ile etik uygulamalar ( $r=,472;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,405;p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Uyum ile yönetimsel uygulamalar arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Örgüt sağlığı problem çözme boyutu ile stratejik liderlik boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon testi sonucuna göre, problem çözme ile dönüşümsel uygulamalar ( $r=,264;p<0,01$ ) ve politik uygulamalar ( $r=,204;p<0,01$ ) arasında düşük düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Problem çözme ile etik uygulamalar ( $r=,500;p<0,01$ ) ve iletişimsel uygulamalar ( $r=,413;p<0,01$ ) arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Problem çözme ile yönetimsel uygulamalar arasında ise anlamlı ilişki yoktur.

Yapılan regresyon analizi stratejik liderlik davranışlarıyla örgüt sağlığı arasında 0,164 düzeyinde ortak yön olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda stratejik liderlik davranışlarına ilişkin toplam varyansın %16'lık kısmı, örgüt sağlığı ile açıklanabilmektedir. Stratejik liderlik davranışlarının örgüt sağlığının pozitif yönde yordayıcısı olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarını zamanında ve yerinde kullanması ile okullardaki örgüt sağlığı önemli ölçüde pozitif yönde etkilenmektedir. Okul yöneticileri tarafından okullardaki eğitim-öğretimi destekleyen, farklı ve yeni içeriklere açık, okuldaki tüm paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan bir yaklaşım sergilenmelidir. Özellikle eşitlik ve adalet ilkesine dayalı bir okul iklimi oluşturabilen ve stratejik liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticilerinin bulunduğu okullarda örgüt sağlığı düzeyinin yüksek olması beklenmektedir. Stratejik lider olarak

okul müdürleri gerektiğinde yönetsel, etik politik, dönüşümsel ya da iletişimsel uygulamaları dengeli ve başarılı şekilde gerçekleştirebilmeli, değişimleri takip ederek değişime hızlı, sorunsuz şekilde uyum gösterebilmelidir. Okulların sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve başarılı şekilde varlıklarını devam ettirebilmesi için, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları sergilemeleri önemli ve gereklidir.

## Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayanarak getirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

### Uygulamalar için öneriler

1. Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur. Bu ilişkinin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi için İl veya ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından okul yöneticileri ve öğretmenlere stratejik liderlik ve örgüt sağlığı konularında bilgilendirme eğitimleri düzenlenebilir.
2. Okullardaki örgüt sağlığının geliştirilmesi için fiziksel iyileştirmeler dışında okul iklimi ve okul kültürünün iyileştirilmesine dönük çalışmalar yapılabilir.
3. Okuldaki örgüt sağlığını bozan faktörler açısından okul ve öğretmenler birlikte toplantılar düzenleyerek değişimin önünü açabilirler.
4. Okul yöneticilerinin seçiminde stratejik liderlik özellikleri ölçüt olarak alınabilir.
5. Okul yöneticileri stratejik liderlik boyutlarında dengeli bir seçim yaparak davranışlarını gözden geçirebilir.
6. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin çalışma koşulları iyileştirilmeli, mesleki gelişim ve yeni teknoloji kullanımı için fırsatlar sunulmalıdır.
7. Okulların büyümesini ve gelişmesini sağlamak için güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeli; ayrıca güçlü yanlarını daha çok kullanarak zayıf yönlerini geliştirme yoluna gidilmelidir.

### **Araştırmacılar için öneriler**

1. Stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı ilişkisini inceleyen çalışmalara çok az rastlanmıştır. Bu konu üzerinde daha fazla çalışma yapılabilir.

2. Çalışma Balıkesir ilindeki bazı ilçeleri kapsamaktadır. Tüm ilçeleri kapsayan bir çalışma yapılabilir.

3. Bu araştırma nicel yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Nitel yöntem kullanılarak araştırma gerçekleştirilebilir.

4. Araştırma diğer eğitim kademelerinde yapılarak okullardaki genel durumu için değerlendirme yapılabilir.

5. Bu tür çalışmalar yapılırken bazı okul m¼d¼rlerinin bilimsel çalışmalara destek vermediği, kendi okullarının değerlendirilmesine karşı çıktıkları ve kendilerinin öğretmenleri tarafından değerlendirilmelerinin hoş karşılanmadığı g¼r¼lmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniuersiteler bu konuda gerekli önlemleri almalıdırlar.

### Kaynakça

- Acuner, T. ve Yılmaz, G. (2000). Günümüzün etkin liderlik anlayışı: Değişimci liderlik. *Yönetim ve Ekonomi*, 6: 1-12.
- Açıkalin, A.(1994).*Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Adair, J. (2013). *Etkili stratejik liderlik*. (Çev. S.F. Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Ahearn, K.K. Ferris, G.R., Hocwarter, W.A, Douglas, C. and Ammeter, A.P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*. 30(3): 309-327.
- Akbaba, S. (1997) *Ortaöğretim okullarının örgüt sağlığı* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi
- Akman, Y. (2017). Etkili okulların oluşturulmasında stratejik liderliğin rolünün öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *VII. Uluslararası Eğitimde Araştırmalar Kongresi, Çanakkale*.
- Aksu, A.,İra, N ve Çek, F.(2012). Stratejik Liderliğe İlişkin Denetmen Görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı1, ss.59-80.(İzmir İli Örneği)*.
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22 (4): 4-21.
- Akyürek, M.İ. (2019). *Okullarda sosyal sermaye Ve ve örgüt sağlığı ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi
- Akyüz, M.Y. (2002). Çağdaş okulda etkili liderlik. *Ege Eğitim Dergisi* 1(2),109 – 119
- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir
- Altun Akbaba, S. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel Yayın.
- Altun Akbaba, S. (2003). İlköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdiği önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim Online*. 2(1):10-17.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2007). İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: Örgüt sağlığı. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), s. 137 – 154.
- Arıkan, E. (2011). *Örgüt sağlığının iş tatmini üzerine etkisi: Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Arslanoğlu, Ő. (2016). *Lise m¼d¼rlerinde liderlik, liderlik d¼zeylerinin ¼đretmenlerin motivasyonuna etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karatay ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Konya.
- Atkinson, T.N. and Pilgreen, T. (2011). Adopting the transformational leadership perspective in a complex research environment. *Research Management Review*, 18(1),1-23
- Aydın, A. (2000). *Sınıf y¼netimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim y¼netimi*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Aydın, M.K. (2012). *Kamu ve ¼zel ilköğretim okulu m¼d¼rlerinin stratejik liderlik ¼zellikleri ile kurumlarının ¼rg¼tsel ¼đrenme d¼zeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi ¼niversitesi, Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, Ankara.
- Aydın, M.K. (2012). *Kamu ve ¼zel ilköğretim okulu m¼d¼rlerinin stratejik liderlik ¼zellikleri ile kurumlarının ¼rg¼tsel ¼đrenme d¼zeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi ¼niversitesi, Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, Ankara.
- Aydın, M.K., G¼çlü, N. ve Pisapia, J. (2014). *The relationship between school principals' strategic leadership actions and organizational learning: A quantitative study in Turkish primary schools*. USA: *The American Institute of Higher Education*. Arlington.
- Ayduğ, D. (2014). *İlkokulların ¼rg¼t sağlığı ile ¼đretmenlerin ¼rg¼tsel g¼ven d¼zeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu ¼niversitesi Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, Eskişehir.
- Aytaç, S. (2003). Çalışma psikolojisi alanında yeni bir yaklaşım: ¼rg¼tsel sağlık. *İŞ, G¼ç, End¼stri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2),1-3.
- Bakan İ. (2008). Organizasyon k¼lt¼r¼ ve liderlik t¼rlerine ilişkin algılamalar ile y¼neticilerin demografik ¼zellikleri arasındaki ilişki. *KMU IIBF Dergisi*, 10(14): 1-28.
- Bakan, İ. ve B¼y¼kbeŐe, T. (2010). Liderlik "t¼rleri" ve "g¼ç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karŐılaŐtırması: Eğitim kurumu y¼neticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19): 73-84.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik y¼netim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B.M. and Steidlmeier, P. (1999). Thics, Character, and authentic transformational leadership. *Behavior Leadership Quarterly*, 10 (2):181-217.
- Başaran, İ. E. (2004). *Y¼netimde insan ilişkileri: Y¼netsel davranış*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.



- Başaran, İ.E. (1998). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde stratejik liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Biçer, M. (2015). *İlk ve ortaokul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Bozkurt, Ö. ve Ergun, T. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*. Ankara: TODAİE.
- Brasco, R. (1992). Organizational health as a predictor of desire for teacher empowerment. *Dissertation Abstracts International*, 53 (12), 4142-4152
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgüt sağlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), s.571-602.
- Büyüköztürk, Ş. Çakmak, E. Akgün, Ö. Karadeniz, Ş. Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (17. Baskı). Ankara: Pegem.
- Çakmak, E. (2018). *Stratejik liderlik ve duygusal emek arasındaki ilişki: ardahan ili okul yöneticileri örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ardahan.
- Çelik Kayar, B. (2019). *Örgütlerde stratejik yönetim ve yöneticilerin stratejik yönetim algısı: Kırşehir ili örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Karaman.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3:49-66
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çelik, V. (2004). *“Liderlik” eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetin, M. ve Karataş, İ. H. (2006). Okullarda örgüt sağlığı. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24(24): 27-40.
- Çiçek, Z. (2013). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının değerlendirilmesi (İstanbul İli Ümraniye İlçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çoban, N. (2007). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları (Antalya İli örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çoban, Ö. (2016). *Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı yöneticilerinin örgütsel değişimiyönetme yeterlikleri ile stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Davies, B. (2006). *Leading and strategically focused school*. University of Lausanne: Educaiton System and The Cahallenge of İmproving Results.
- Davies, B. and Davies, B.J. (2008). Developing a model for strategic leadership in schools. *Educational and Management Administration & Leadership*. 34(1):121-139.
- Davis, K. (1988). İşletmede insan davranışı ( K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah, S. Yalçın, Çev.). 3. Baskı, İstanbul.
- Demir, M. (2019). *Örgütsel sessizliğin örgüt sağlığına etkisi: Afyonkarahisar'daki otel işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Demiraslan, E. (2018). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları üzerine bir araştırma: erdemli örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Demirok, K.N. (2020). *“İlkokullarda örgüt sağlığı ile sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki”* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Deniz, N. (2016). *Meslek lisesi öğretmenlerinin örgüt sağlığı ile ilgili algıları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayım ve Basım Dağıtım.
- Dive, B. (2002). *The healthy organisation: A revolutionary approach to people & management*. (2. Baskı). London: Kogan Page.
- Doğan, A. ve Bozkurt, S. (2008). İstanbul ilindeki beş yıldızlı otellerin örgütsel sağlık durumlarının çalışanların algıları ile ölçümüne yönelik bir araştırma. *Yönetim*, 19 (60), 61-73.

- Duralı, M. (2007). *Demir çelik sektöründe dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin lider çalışan algılamaları açısından incelenmesi* (Yayınlanmış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ebcim, Ö. P. (2012). *Resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyonu ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Elma, R. (2010). *Kamu yönetiminde kurumsal dönüşüm ve stratejik liderlik*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Emhan, A. (2005). *Organizasyon sağlığı ve iş örgütlerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Erdinç, Ç. (2019). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Sağlığa İlişkin Algıları İle Örgütsel Kimlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Erdoğan, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Eren, E. (1998). *Stratejik yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Kitapevi.
- Ergen, T. (2011). *Stratejik liderlik ve takım çalışmasındaki rolü Erzurum ili 112 acil sağlık hizmetlerinde bir uygulama* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Ergin, U. (2008). *Okul sağlığının oluşmasında okul yöneticilerinin cinsiyetlerinin etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü İstanbul.
- Ertaş, G. (2014). *Sağlık kurumlarında stratejik yönetim* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Eryılmaz, E. (2006). *Endüstri Meslek Lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeyleri (Ankara ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Farhad, T.R. Raziye, K.ve Delpasand R (2020), Canonical analysis of the relationship between organizational health of school and elementary teachers `s quality of life, 8(11): 133-140.
- Genç, N. ve Demirögen, O. (2000). *Yönetim el kitabı*. İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Göktepe, A.O. (2004). *Stratejik liderlik özelliklerinin analizi ve biruygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Göl, M. (1996). *Stratejik yönetim eksenli rekabet gücü analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Guangwei, G. (2019). The Strategy of Strategic Leadership Development of Kindergarten Administrators in Shijiazhuang City, Hebei Province, P.R. China, *Doctor of Education in Educational Administration Sisaket Rajabhat University*.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2): 61-85.
- Güçlü, N. Çoban, Ö. ve Atasoy, R. (2017). Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(215) , 167-191.
- Gül, H. (2007). İş stresi, örgütsel sağlık ve performans arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (13), 318-332.
- Güllü, S. (2018). *Lider üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi ile üretkenlik karşılıklı iş davranışları üzerine etkisinde örgüt sağlığının aracılık rolü: Spor işletmeleri örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etmenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6:201-209
- Gürkan, F.B. (2006). *İlköğretim okullarının örgütsel sağlık düzeyi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- 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):193-201.

- Hameiri, L. ve Nir, A. (2016), "Devlet okullarında algılanan belirsizlik ve örgütsel sağlık: Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik tarzının aracılık etkisi", *International Journal of Educational Management* , Cilt. 30 No. 6, sayfa 771-790.
- Henderson, C. L. Buehler, A. E. Stein, W. L. Dalton, J. E. Robinson, T. R. and Anfara, V.A. (2005). Organizational health and student achievement in Tennessee middle level schools. *NASSP Bulletin*, 89(644), 54-75.
- İlhan, A. (2017). *Dönüştürücü ve yönetsel liderlik tarzlarının kariyer memnuniyetine etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karacan, K. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin algularına göre örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). i, Gazi Üniversitesi Eğit Bil. Enstitüsü
- Karakuş, H. (2008). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karasar, N. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar ilkeler teknikler*. Ankara: Nobel.
- Karlı, M.D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayınları.
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). Örgütsel davranış boyutlarından seçmeler. M. Tikici (Ed.), *Yönetici ve Liderlik* (ss.400-405) Ankara: Nobel Yayın.
- Kıvrak, İ. (2013). *Öğretmen algularına göre meslek liselerindeki örgüt sağlığının incelenmesi (İstanbul ili Kartal ilçesi örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kırtış, A.K. (2013). *Pazarlama yönetimi*. İstanbul: Hizmet Vakfı Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 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- 119.
- Kotbaş, S. (2018). *Örgütsel erdemlilik ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkinin öğretmen algularına göre incelenmesi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Köse Aksulu A. (2018). *Özel okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2009). Örgüt sağlığı nedir: Yöneticiler arasında görüş farklılığı var mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23, (33): 175-193.
- Kurum, G. (2013). *Trakya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı alguları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Mouhoumed, İ.M. (2015). *İşletme yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamalarını belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Olgun, İ. (2012). *İlköğretim okul yöneticilerinin okul sağlığına etkisinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi [Kahramanmaraş İli merkez ilçe örneği]*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ordu, A. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri 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 Yayıncılık.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. 5. Baskı. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özden, Y. (2013). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem.

- Özen, N. (2019). *İşletme stratejileri ve stratejik kararların stratejik yönetimin başarısına etkileri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, M.A. (2015). İşletmelerde stratejinin önemi üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7 (14): 69-84
- Özmen, P. , Çetin, M. (2014). *Stratejik yönetim teknikleri ve swat analizi ile örnek bir swat analiz tasarımı*. Lefke Avrupa Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, KKTC.
- Öztürk, D. (2019). *Zihinsel iş yükü ve örgüt sağlığı ilişkisi üzerine nitel bir çalışma: Araştırma üniversiteleri örneği* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Pisapia, J. (2006). *Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership. education policy studies*. Series No. 61. Hong Kong: The Hong Kong Institute of Educational Research.
- Polatçı, S., Ardıç, K. ve Kaya, A. (2008). Akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Yönetim ve Ekonomi*. 15(2), 145-161.
- Prasertcharoensuk. T, Tang K.N. (2017). *The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3*. Kasetsart Journal of Social Sciences.
- Recepoğlu, E. (2011). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları ve okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Recepoğlu, E. ve Özdemir, S. (2013). Okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları ile okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 629-664.
- Rehman, S.K, Lohana ve I.A.Khuwaja (2017), The Impact of School Organizational Health on the Students' Academic Achievement (A Case Study of District Tando Allahyar) Sajjad.
- Reyes, Y. D. (2018). Teachers' and School Administrators' Perception on the Strategic Leadership Practices of School Administrators. *College of Education, Bataan Peninsula State University, Balanga City Bataan, Philippines*.

- Sert, Ş. (2015). *Stratejik liderlik-çağ ve nema öğretim işletmeleri genel müdürlüğü stratejik liderlik uygulamaları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Sevim, A. (2013). *Maliyet yönetimi*. Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Skogstad, A. and Einarsen, S. (1999). The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 25: 289-306.
- Siti N, İ; Kaneson, A.G; Fazlen, M. (2018). International Journal of Instruction Teacher Collaboration as a Mediator for Strategic, *Leadership and Teaching Quality*,
- Songür, N. (2013). *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sullivan, G.R. and Harper, H.P. (1997). *Umut bir yöntem olamaz*. (Çev. A.B. Dicleli). Ankara: Boyner Holding Yayınları.
- Şişik, Ş. (2015). *Öğretmen perspektifinden okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tacar, K. S. (2013). *İlkokul öğretmenlerinin öğrenen örgütü algılama düzeyleri ile örgütsağlığı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tan, S. (2017). *Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Sağlık Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Tanrıögen, A. (2000). Yol-amaç kuramı açısından yönetici-öğretmen ilişkileri. *Eğitim Araştırmaları*, Ekim 1(2), 80-83.
- Tarter, C. J. Hoy, W. K. and Kottkamp, R. B. (1990). School health and organizational commitment. *Journal of Research and Development in Education*, 23 (4), 236- 243.
- Taş, A.Çelik, K. ve E. Tomul (2007). Yenilenen ilköğretim programının uygulandığı ilköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2 (22): 85-98.
- Taş, Y.F. (2009). *Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.



- Tekel, M. (2019). *Öğretmen Algularına Göre Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki* (Kemalpaşa Örneği) . Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın
- Tekin, M.A. (2005). *İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeyleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Tsui, K.T. and Cheng, Y.C. (1999). School organizational health and teacher commitment: a contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268.
- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin çevresel belirsizlik algısının stratejik liderlik davranışları üzerindeki rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (1): 75-204.
- Türker, Y. (2010). *İlköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Uçar, A. (2017). *Öğretmen algularına göre okul müdürlerinin duygusal zekâ ve stratejik liderlik davranışlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Uçkun, N. (2010). *Yatırımlarda stratejik karar verme süreci*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Uğur, F. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algılanan örgütsel destek düzeyi ile örgütsağlığı arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi, EğitimBilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uğurluoğlu, Ö. Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *HacettepeSağlık İdaresi Dergisi*, 12(2): 121-156.
- Uras, M. (1998). *Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin alguları* (Yayımlanmamış doktora tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Uras, M. (2000). Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin alguları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 124-131.

- Ülgen, H. ve Mirze, SK. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*.5. Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülker, H.B. (2017). *Sağlık kuruluşlarında yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi* (Sivas İli Numune Hastanesi örneği) (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Ülker, M. (2009). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen alguları* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Ülsen, Y. (2015). *İlkokul öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin alguları Diyarbakır İli örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ünal, M. (2012). *Stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Ünlü, M. (2011). *Örgüt sağlığı algısının çalışma yaşamı kalitesi üzerine etkisi: İzmir İli Gazimir ilçesindeki ortaöğretim kurumları uygulaması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Vâsie, L. H. and Lucas, W.R. (2001). An assessment of health and safety management within working groups in the uk manufacturing sector. *Journal of Safety Research*, 32 (4), 479-490.
- Vera, D. and Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *University of Houston Academy of Management Review*, 29 (2):222–240.
- Vural, T. (2013). *Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkisi: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Williams, T. S. (2009). *Strategic Planning Leadership In Illinois Community Colleges: Who Is Leading The Process?* Yayınlanmış Doktora Tezi, National-Louis University.
- 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* (Yayınlanmamış 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.

Yılmaz, L. (2010). *Halk Eğitimi Merkezlerinin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri: İstanbul İli Anadolu yakası örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yoon, S.H. (2020). Analysis on Educational Needs for Development of Principals' Strategic Leadership, *College of Basic & General Education, Dongshin University, Naju 58245, Korea.*

<https://yenisehir.fandom.com/tr/> (internet adresi).



## Ekler

## Ek A: Anket İzni

T.C.  
BALIKESİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

13.05.2019

Sayı : 99191664-605.01-E.9398979  
Konu : Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA  
BALIKESİR

İlgi : a) Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2017 tarih ve 20217/25 sayılı genelgesi.  
b) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörlüğünün 30/04/2019 tarih ve 1900064044 sayılı yazısı.

Bayvuru Sahibinin Adı Soyadı	Bırol KARAKUŞ		
Danışmanı	Doç. Dr. Nejat İRA		
Kurumu/Üniversite/Görev Yeri	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı		
Alan/Bölüm	Eğitim Yönetimi ve Denetimi		
Tez,Araştırma veya Anketin Konusu	Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliği ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki		
Başvuru Tarihi	09/05/2019	Başvuru Sayısı	9141661
Çalışma Başlama Tarihi	10/05/2019		
Çalışma Bitiş Tarihi	30/06/2019		
Veri Toplama Araçları	Stratejik Liderlik Ölçeği, Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarını Ölçme Envanteri		
Araştırma Türü	Tez Çalışması	Araştırma Önerisi	

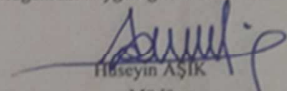
**CALISMA YAPILACAK EĞİTİM KURUMLARININ LİSTESİ**

S.No	Okulun Adı	S. No	Okulun Adı
1	Altıeylül/ Burhan Erdayı İlkokulu	9	Bigadiç/ Çağış İlkokulu
2	Altıeylül/ Fevzi Çakmak İlkokulu	10	Kepsut/ Mahmudiye İlkokulu
3	Altıeylül/ Plevne İlkokulu	11	Kepsut/ Hacer Özer İlkokulu
4	Altıeylül/ Gazi Osmanpaşa İlkokulu	12	Kepsut/ Cumhuriyet İlkokulu
5	Altıeylül/ Kadriye Kemal Gürel İlkokul	13	Susurluk/ Beşeylül İlkokulu
6	Altıeylül/ Namık Kemal İlkokulu	14	Susurluk/ Fatih İlkokulu
7	Bigadiç/ Atatürk İlkokulu	15	Susurluk/ Atatürk İlkokulu
8	Bigadiç/ Cumhuriyet İlkokulu	16	

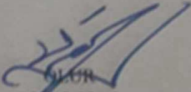
09/05/2019 tarihli araştırma izni başvurusu 22.08.2017 tarih ve 2017/25 sayılı araştırma, yarışma ve sosyal etkinlik izinlerine ilişkin genelge kapsamında değerlendirilmiştir. Lisans, lisansüstü, TÜBİTAK çalışmalarına ve seminer ödevlerine veri toplamak amacıyla, araştırma önerisinin ve veri toplama araçlarının içerik ve kapsam yönünden Türk Millî Eğitiminin amaçlarına uygun olduğu, millî ve manevî değerlere aykırı ve kişilik haklarını zedeleyecek herhangi bir unsur taşımadığı görülmüştür.

Bakanlığımıza bağlı okul ve kurumlarda yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik izinleri ilgi (a) genelge gereğince yukarıdaki bilgileri belirtilen çalışmanın, eğitim kurumlarında, okul/kurum müdürlüklerinin denetiminde, öğrenci ve velilerin kişisel bilgilerinin alınmaması/verilmemesi kaydı ile yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
 Huseyin AŞIK  
 Müdür a.  
 İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Ek : Anket Formu (4 Sayfa)

  
 13.05.2019  
 Yakup YILDIR  
 Vali a.

## Ek B: Ölçek İzinleri



**Ek C: Kişisel Bilgi Formu**

Sayın Meslektaşım, bu çalışma okul müdürlerinin stratejik liderliği ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi saptamak üzere, yüksek lisans tezi çalışmasına veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Buradaki verilerin tamamı gizli kalacak ve sadece bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Lütfen her soruyu cevaplandırmaya özen gösteriniz. İlgı ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Birol KARAKUŞ

(Araştırmacı)

**1.Cinsiyetiniz:** ( ) Erkek ( ) Kadın**2.Yaşınız:** ( ) 30 yaş ve altı ( ) 31- 40 yaş ( ) 41 yaş ve üstü**3.Mesleki Kıdeminiz:** ( )1-5 yıl ( )6-10 yıl ( )11-15 yıl ( )16-20 yıl ( )21 yıl ve üstü**4. Öğrenim Durumunuz:** ( )Ön Lisans ( )Lisans ( )Yüksek Lisans ( ) Doktora

### Ek D: Stratejik Liderlik Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerde, size göre en uygun olan sıklık derecesini çarpı (X) işareti ile belirtiniz.	Hiç	Nadiren	Ara sıra	Genellikle	Her Zaman
1.Okul müdürümüz, işlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı tavır sergiler.					
2.Okul müdürümüz, fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.					
3.Okul müdürümüz, bize karşı dürüştür.					
4.Okul müdürümüz, nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.					
5.Okul müdürümüz, sonuçlardan bizi sorumlu tutar.					
6.Okul müdürümüz, doğru olanı yapmamız için bizi teşvik eder.					
7.Okul müdürümüz, yardım sağlamak için bir orta yol bulur.					
8.Okul müdürümüz, işlerin nasıl yapılacağına karar verir.					
9.Okul müdürümüz, okul çalışanları ile ortaklık geliştirir.					
10.Okul müdürümüz, düşüncelerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.					
11.Okul müdürümüz, çalışanların özel hayatına saygı duyar.					
12.Okul müdürümüz, okul dışı insanlarla/kurumlarla ortaklık geliştirir.					
13.Okul müdürümüz, bizi, lider olmaya özendirir.					
14.Okul müdürümüz, kuralları ve politikaları işletir.					
15.Okul müdürümüz, okulun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.					
16.Okul müdürümüz, kendisine yardım edildiğinde ödül verir.					

17.Okul müdürümüz, ilkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.					
18.Okul müdürümüz, politika oluşturur.					
19.Okul müdürümüz, bize karşı dürüsttür.					
20.Okul müdürümüz, yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.					
21.Okul müdürümüz, okul için çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.					
22.Okul müdürümüz, okulun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.					
23.Okul müdürümüz, fırsatları görmemize yardımcı olur.					
24.Okul müdürümüz, verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.					
25.Okul müdürümüz, çalışmalarımızı takip eder.					
26.Okul müdürümüz, yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.					
27.Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.					
28.Okul müdürümüz müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.					
29.Okul müdürümüz, ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.					
30.Okul müdürümüz, işlerin yerine getirilmesinde okul çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.					
31.Okul müdürümüz, güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.					
32.Okul müdürümüz, tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde okulun temel değerlerini vurgular.					
33.Okul müdürümüz, görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.					
34.Okul müdürümüz, geniş bir insan kitlesiyle ilişkidir.					
35.Okul müdürümüz, bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.					





15) Okul müdürümüz kendisini okul ile özdeşleştirmiştir.								
16) Okul müdürümüz alınan kararı okulda o karardan etkilenecek herkese zamanında iletir.								
17) Okulumuzda karşılaşılan problemler kesinlikle çözüme ulaşır.								
18) Okul müdürümüz, üstleri ile iyi ilişkiler kurar.								
19) Okulumuz, kendi sorunlarını çözmede başarılıdır								
20) Okulumuzda sadece okulun değil toplumunda gelişmesini sağlayacak yeni faaliyetler düzenlenir.								
21) Okul müdürümüz, öğretmenlerin başarılarını görmezlikten gelir.								
22) Okulumuzda öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olarak algılar								
23) Okul müdürümüz, öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik eder.								
24) Okul müdürümüz, bazı yetkilerini öğretmenlere devreder.								
25) Okul müdürümüz, öğretmenlerini dinleme konusunda isteklidir.								
26) Okulumuzda öğretmenler, okul amaçlarının gerçekleştirilmesi için çaba sarfederler.								
27) Okulumuzda öğretmenler birbirine karşı saygılı davranmaktadır.								
28) Okul müdürümüz, olası sorunları önceden kestirip uygun önlemler alır.								
29) Okul müdürümüz, öğretmenleri ile iyi ilişkiler kurar.								
30) Okulumuzda öğretmenler, eğitim-öğretim çalışmalarında kendilerini denetleyebilirler.								
31) Okulumuzda yeniliğin desteklendiği bir kültür vardır.								
32) Okulumuzda öğretmenler görevlerini zevkle yaparlar.								
33) Öğretmenlerimiz başarılı bir okul olmak için birlikte çalışmayı benimsemişlerdir.								
34) Derslerde kullanılacak araç-gereçler okulumuzda eksiksiz olarak bulunmaktadır.								
35) Okul müdürümüz önemli kararları etkileyebilmesi için öğretmenlere fırsat verir.								
36) Okulumuzda öğretmenler arasında bazı konularda anlaşmazlık olsa bile iletişim kopmaz.								

37) Okul müdürümüz, okulun amaçlarını gerçekleştirebilecek yeterliliğe sahiptir								
38) Okulumuzda problemler çözülürken bilimsel ölçütler kullanılır.								
39) Eğitim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları okul müdürümüz tarafından olumlu karşılanır.								
40) Okulumuz, çevresi ile işbirliği ve dayanışma içindedir.								
41) Okulumuzda 1. kademe öğretmenleri yeni müfredattan oldukça memnundur.								
42) Okulumuzda öğretmenler çabalarının karşılığını aldıklarına inanırlar.								
43) Okulumuzda öğretmenler arasında birbirlerine yardım duygusu ve güveni oldukça fazladır.								
44) Okul müdürümüz, karar verirken çevresindeki uzman kaynakları göz önünde bulundurur.								
45) Okul müdürümüz aldığı kararların öğretmenler tarafından itiraz edilmeden uygulanmasını ister.								
46) Okulumuza gelen ve öğretmenleri ilgilendiren tüm yazılar ve haberler öğretmenlerin tümüne duyurulur.								
47) Okulumuzun tüm amaçları öğretmenler tarafından bilinmektedir.								
48) Okulda öğretmenler görevlerinden doyum sağlarlar.								
49) Okulumuzda tüm çalışanların bilgi ve becerilerinden gereğince yararlanılır.								
50) Okul müdürümüz, öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcar.								
51) Okulumuzda öğretmenlerin, işlerini ilgilendiren konularda, karar verme yetkileri sınırlandırılmıştır.								
52) Okul müdürümüz, öğretmenlerin yeni görüşlerini uygulamaya koyar								
53) Okul müdürümüz, öğretmenlerin birlikte ve huzurlu bir ortamda çalışabilmeleri için çaba harcar.								
54) Okul müdürümüz, kendisini öğretmenlerden biriymiş gibi görür.								

**Ek F: Araştırmanın Yapıldığı İlçeler Ve Okullar:**

SIRA	İL	İLÇE	OKUL
1	BALIKESİR	ALTIEYLÜL	KADRİYE KEMAL GÜREL İLKOKULU
2	BALIKESİR	ALTIEYLÜL	FEVZİ ÇAKMAK İLKOKULU
3	BALIKESİR	ALTIEYLÜL	PLEVNE İLKOKULU
4	BALIKESİR	ALTIEYLÜL	GAZİOSMANPAŞA İLKOKULU
5	BALIKESİR	ALTIEYLÜL	BURHAN ERDAYI İLKOKULU
6	BALIKESİR	ALTIEYLÜL	NAMIK KEMAL İLKOKULU
7	BALIKESİR	BİGADİÇ	ATATÜRK İLKOKULU
8	BALIKESİR	BİGADİÇ	CUMHURİYET İLKOKULU
9	BALIKESİR	BİGADİÇ	ÇAĞIŞ İLKOKULU
10	BALIKESİR	KEPSUT	MAHMUDİYE İLKOKULU
11	BALIKESİR	KEPSUT	HACER ÖZER İLKOKULU
12	BALIKESİR	KEPSUT	CUMHURİYET İLKOKULU
13	BALIKESİR	SUSURLUK	BEŞEYLÜL İLKOKULU
14	BALIKESİR	SUSURLUK	FATİH İLKOKULU
15	BALIKESİR	SUSURLUK	ATATÜRK İLKOKULU

Birol KARAKUŞ

(Araştırmacı)

## Özgeçmiş

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Birol KARAKUŞ  
Doğum Yeri : Balıkesir  
Doğum Tarihi : 20.04.1988  
Medeni Durumu : Evli

### EĞİTİM DURUMU

Lisans Öğrenimi : Balıkesir Üniversitesi, Sınıf Öğretmenliği-2011  
Yüksek Lisans Öğrenimi : Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi-Eğitim Bilimleri  
Enstitüsü-Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl:

**2020-** Şehit Jandarma Teğmen Cengiz Evranos İ.O (Karesi/BALIKESİR)  
**2018-2019-** İsaalan İlkokulu (Kepsut/BALIKESİR)  
**2015-2018-** Bükdere İlkokulu (Kepsut/BALIKESİR)  
**2011-2015-** Dağköy İlkokulu (Kozlu/ZONGULDAK)

### İLETİŞİM

e-posta Adresi : [birolkarakus10@gmail.com](mailto:birolkarakus10@gmail.com)

Orcid Numarası : 0000-0002-5700-2838