

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Nazire ÇOBAN

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN
ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN ALGILARI
(Antalya İli Örneği)

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Türkan MUSTAN

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2007

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

İmza

Başkan:

Üye (Danışman):

Üye:

Üye:

Üye:

Onay: Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../....

İmza

.....

Müdür

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TABLolar LİSTESİ.....	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TANIMLAR.....	vii
ÖZET.....	viii
SUMMARY.....	ix
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. Örgüt.....	3
1.1.1. Okulun Örgüt Özellikleri.....	5
1.2. Örgüt Sağlığı.....	6
1.2.1. Örgüt Sağlığının Tanımı.....	6
1.2.2. İnsan Sağlığı ve Örgüt Sağlığı Arasındaki Benzerlik	9
1.2.3. Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Boyutları.....	10
1.2.4. Örgüt Sağlığının Özellikleri.....	11
1.2.5. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler.....	13
1.2.6. Örgüt Sağlığının Geliştirilmesi.....	15
1.2.7. Örgüt Sağlığına İlişkin Kuramlar.....	16
1.2.7.1. Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı.....	17
1.2.7.2. Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Kuramı.....	22
1.2.8. Örgüt Sağlığının Örgütsel Etkililik, Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürüyle İlişkisi.....	25
1.2.8.1. Örgüt Sağlığı ve Örgütsel Etkililik.....	25
1.2.8.2. Örgüt Sağlığı ve Örgüt İklimi.....	26
1.2.8.3. Örgüt Sağlığı ve Örgüt Kültürü.....	27
1.2.9. Okul Sağlığı.....	28
1.2.9.1. Sağlıklı ve Sağlıksız Okulun Özellikleri.....	29
1.2.9.2. Sağlıklı Okulda Yönetici.....	30
2. BÖLÜM: İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	36
2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	36
2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	38

3. BÖLÜM: İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN ALGILARIYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA.....	41
3.1. Problem Durumu.....	41
3.2. Problem Cümlesi.....	43
3.3. Alt Problemler.....	43
3.4. Araştırmanın Önemi.....	43
3.5. Sınırlıklar	44
3.6. Araştırma Yöntemi.....	44
3.6.1. Araştırma Modeli.....	44
3.6.2. Evren ve Örneklem	44
3.6.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi, Faktör ve Madde Analizleri.....	45
3.6.3.1. Örgütsel Liderlik.....	45
3.6.3.2. Örgütsel Bütünlük.....	46
3.6.3.3. Çevresel Etkileşim.....	47
3.6.3.4. Örgütsel Kimlik.....	48
3.6.3.5. Örgütsel Ürün.....	49
3.6.4. Verilerin Çözümü ve Yorumu.....	52
3.6.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları.....	52
3.6.5.1. Örgüt Sağlığı Ölçeğine İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	53
3.6.5.2. Problem Cümlesi ve Alt Problemlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar.....	57
3.6.5.2.1. Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	57
3.6.5.2.2. Görev ve Okul Türü Değişkenlerinin Temel ve Ortak Etkilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	58
3.6.5.2.3. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	65
3.6.5.2.4. Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	67
3.6.5.2.5. Liderlik Biçemi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	71
4. BÖLÜM: SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	76
4.1. Sonuçlar.....	76
4.2. Öneriler.....	78
4.3. Araştırmacılara Öneriler.....	78
KAYNAKÇA	80

	Sayfa
EKLER.....	86
EK 1: Öğretmenlere Uygulanan Örgüt Sağlığı Ölçeği.....	87
EK 2: Yöneticilere Uygulanan Örgüt Sağlığı Ölçeği.....	91
EK 3: Doç. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN'dan Alınan Onay Belgesi	95
EK 4: Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan İzin Belgesi.....	96
EK 5: Özgeçmiş.....	97

TABLOLAR

		Sayfa
Tablo 1.1.	Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı	17
Tablo 1.2.	Iowa Çalışmalarından Ortaya Çıkan Liderlik Biçemlerindeki Farklılıklar.....	34
Tablo 3.1.	Örgütsel Liderlik Alt Ölçeği	46
Tablo 3.2.	Örgütsel Bütünlük Alt Ölçeği.....	47
Tablo 3.3.	Çevresel Etkileşim Alt Ölçeği.....	48
Tablo 3.4.	Örgütsel Kimlik Alt Ölçeği.....	49
Tablo 3.5.	Örgütsel Ürün Alt Ölçeği.....	50
Tablo 3.6.	Örgütsel Liderlik Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri	53
Tablo 3.7.	Takım Ruhu Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri	54
Tablo 3.8.	İşbirliği Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri	54
Tablo 3.9.	Etkili İletişim ve Topluma Uyum Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri	55
Tablo 3.10.	Etki Dağılımı Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri	55
Tablo 3.11.	Çatışma Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri	56
Tablo 3.12.	Örgütsel Kimlik Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri	56
Tablo 3.13.	Örgütsel Ürün Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri.....	57
Tablo 3.14.	İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algı Düzeyleri.....	58
Tablo 3.15.	Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlerine ve Okul Türlerine Göre Frekansları (f) ve Yüzdeleri (%)	59
Tablo 3.16.	Görev ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Çift Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	60
Tablo 3.17.	Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları.....	66
Tablo 3.18.	Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Frekansları (f) ve Yüzdeleri (%).....	68

	Sayfa
Tablo 3.19. Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 3.20. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Biçemlerine Göre Frekansları (f) ve Yüzdeleri (%)......	71
Tablo 3.21. Liderlik Biçemi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	72

ŞEKİLLER

	Sayfa
Şekil 1.1. Örgüt Sağlığı Şeması	11
Şekil 1.2. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler.....	14
Şekil 1.3. Örgüt Sağlığının Bireysel ve Örgütsel Karakteristikleri.....	14
Şekil 1.4. Otoriter, Demokrat ve İlgisiz Yöneticilerin Özellikleri.....	32
Şekil 3.1. Birinci Mertebe Faktör Modeli.....	51

TANIMLAR

Örgüt Sağlığı: Sağlıklı bir örgüt, sadece çevresinde ayakta kalmayı başarmayan, aynı zamanda uzun vadede yeterli bir mücadeleye devam eden ve sürekli hayatta kalma ve başa çıkma yeteneklerini geliştiren ve artıran bir örgüttür (Miles (1965, s.18).

Yönetici: Araştırma kapsamına giren ilköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcıları.

Öğretmen: Araştırma kapsamına giren ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler.

İlköğretim Okulu: 6-14 yaş grubu çocukların sekiz yıllık kesintisiz eğitimini kapsayan eğitim kurumları.

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin örgüt sağlığını algılama düzeylerinin ne olduğunun belirlenmesidir.

Araştırma betimsel niteliktedir. Çalışmanın evrenini, 2005–2006 öğretim yılında Antalya il merkezinde bulunan 188 resmi ve özel ilköğretim okulundaki 4402 yönetici ve 397 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem 111 yönetici ve 389 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemede tabakalı örnekleme kullanılmıştır. Belirlenen sayıda yönetici ve öğretmen tesadüfi olarak seçilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçme aracı Akbaba (1997)'nin geliştirdiği 'Örgüt Sağlığı Ölçeği' dir. Veriler, LISREL 8.54 ve SPSS for Windows 10.0 bilgisayar programları kullanılarak analiz edilmiş, verilen cevapların frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Araştırmada verilerin istatistiksel analizinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, birinci mertebeden faktör analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve çift yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Anlamlılık değeri .05 olarak alınmıştır. Farklılığın anlamlı olduğu durumlarda farkın hangi gruplar arasında olduğunun anlaşılması için Post Hoc Scheffe ve Dunnett's C testleri yapılmıştır.

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeylerine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt sağlığının örgütsel liderlik, işbirliği, etki dağılımı, çatışma ve örgütsel kimlik boyutlarına ilişkin algılarında; görev değişkeninin temel etkisine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt sağlığının bütün alt boyutlarına ilişkin algılarında; okul türü değişkeninin temel etkisine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt sağlığının takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algılarında; görev ve okul türü değişkenlerinin ortak etkisine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt sağlığının örgütsel kimlik boyutuna ilişkin algılarında; cinsiyet değişkenine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin okullarındaki örgüt sağlığının örgütsel liderlik, takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum ve etki dağılımı boyutlarına ilişkin algılarında; kıdem değişkenine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin okullarındaki örgüt sağlığının bütün alt boyutlarına ilişkin algılarında; liderlik biçemi değişkenine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

SUMMARY

The purpose of this study is to determine what the perception level of the organizational health of the administrators and teachers is.

The study is descriptive. The population of study was 4402 administrators and 397 teachers in 188 public and private primary schools in the city of Antalya in the academic year of 2005-2006. The sample was composed of 111 administrators and 389 teachers. The stratified sampling has been used to determine the study's sample. Determined number of administrators and teachers were randomly selected.

In the study "organizational health scale" which developed by Akbaba (1997) have been used for measuring instrument. The data are analyzed by using LISREL 8.54 and SPSS for Windows software package and frequencies, mean and standard deviation have been calculated. In the analysis of the data exploratory and confirmatory factor analysis, first order factor analysis, t-test, one way variance analysis and two way variance analysis were used. The significance level was taken 0.05. In the cases of significant differences Post Hoc Scheffe and Dunnett's C tests were used in order to find the differences among which groups there are difference.

It's resulted that primary school administrators' and teachers' perception level of organizational health of their schools are in positive. There was a significant relationship between; administrators' and teachers' single effect of their positions and the perceptions of organizational leadership, cooperation, effect distribution, conflict and organizational identification. There was a significant relationship between; administrators' and teachers' single effect of their school types and the perceptions of all the dimensions of organizational health. There was a significant relationship between; administrators' and teachers' both effect of their positions and school types and the perceptions of team spirit, efficient communication and adaptation to the environment, organizational identification and organizational product. There was a significant relationship between; administrators' and teachers' gender and the perceptions of organizational identification. There was a significant relationship between; administrators' and teachers' occupational standing and the perceptions of organizational leadership, team spirit, efficient communication and adaptation to the environment and effect distribution. There was a significant relationship between; teachers' leadership style and the perceptions of all the dimensions of organizational health.

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, Antalya il merkezinde bulunan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın gerçekteştirilmesinde büyük katkısı olan, değerli görüş ve önerileri ile yolumu aydınlatan değerli hocam, danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Türkan MUSTAN'a; değerli yardımları için hocam Sayın Prof. Dr. Ayşe KURUÜZÜM'e; yüksek lisans öğrenimim boyunca çalışmalarına yön veren hocalarım Sayın Prof. Dr. Hüseyin KORKUT'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali SABANCI'ya ve Sayın Yrd. Doç. Dr. İlhan GÜNBAZI'ya; mutlu ve sıkıntılı günlerimde benim hep yanımda olan, çalışmalarımnda beni her zaman destekleyen, hoşgörü ve yardımları ile bana büyük kolaylık sağlayan anneme ve babama teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak bu araştırmanın başlangıcından bitirilmesine kadar çalışmalarımna katkıda bulunan dostlarıma, arkadaşlarıma ve bütün insanlara teşekkür.

Nazire ÇOBAN

GİRİŞ

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişimler yaşanmakta ve yaşadığımız çağ bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır. Bu hızlı gelişme ve değişimler; örgütlerin de daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir (Akçay, 2003, s. 1). Bu ekonomik, teknolojik ve toplumsal gelişmelerin hızla devam ettiği günümüzde örgütler, belirli niteliklere sahip olmak ve bu nitelikleri günün değişen koşullarına göre yenileyebilmek için sağlıklı olmak durumundadırlar.

Argyris (1964)'e göre bir örgütün sağlıklı olması; amaçlarını başarması, içsel olarak kendini koruması ve çevresine uyum sağlamasına bağlıdır (Akt. Owens, 2004, s. 233). Sağlıklı örgüt, sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayan, aynı zamanda uzun dönemde devamlı olarak gelişen, problemlerle baş etme ve yaşamda kalma yeteneklerini geliştiren bir örgüttür (Miles, 1965, s. 18). Değişim sistematik bir süreçtir. Bir örgütte değişim sadece bireylerin tutumlarını değiştirmeyi değil, aynı zamanda grup düzeyinde bireyler arasında yeni ilişkilerin geliştirilmesini gerektirir (Hoy ve Feldman, 1987, s. 37). Sürekli değişen bir toplumda, değişim örgütü etkileyebilir, işlevlerinde değişiklik oluşturabilir ya da işlevlerine son verebilir. Böyle bir değişimle karşılaşan örgütün çevresiyle kendisi arasında yeni bir denge oluşturması gerekmektedir. Çevrelerine uyum sağlayamayan örgütlerin varlıkları tehlikeye girer. Sağlıklı örgütler daha kolay değişebilen ve çevresel değişime daha çabuk uyum sağlayabilen örgütlerdir (Uras, 1998, s. 255-256). Örgütler sağlıklı olduklarında değişim stratejileri etkili olmaktadır (Hoy ve Feldman, 1987, s. 37). Miles (1969)'a göre, örgüt sağlığı değişime girilmeden önce belirlenirse, örgütün hangi boyutunun gelişmeye veya değişmeye ihtiyaç duyduğu saptanabilir (Akt. Akbaba, 2001, s.22). Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991)'e göre, okulların örgüt sağlığını belirlemedeki amaç sadece durumu tespit etmek değil, aynı zamanda bu durum tespiti sonuçlarına göre iyileştirme planlarını hazırlamaktır. Okulun sağlıklı veya sağlıklı olmaması değişim ve yenileşme için bir belirtidir. Esas olan, nelerin bu problemlere sebep olduğunun belirlenmesidir (Akt. Akbaba, 2001, s.22).

Eğitim örgütlerinin, girdileri, süreçte yer alanlar ve çıktılarının insan olması bakımından diğer örgütlerden farklı olduğu düşünüldüğünde, örgüt sağlığının eğitim örgütleri için daha fazla önem taşıdığı söylenebilir. Eğitim örgütlerinin de gelecek yüzyılın ihtiyaçlarına cevap verebilmesi gerektiği, bunun da eğitim örgütlerinin sağlıklı olmasıyla mümkün olabileceği ileri sürülebilir.

Okulların örgüt sağlığı düzeyinin belirlenmesinin, eğitim örgütlerinin gelecek planlarını oluşturabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri açısından önemli olduğu

söylenbilir. Bu araştırmada ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okulların örgüt sağlığına ilişkin algılarının belirlenmesini amaçlanmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; konuyla ilgili kavramsal çerçeve ele alınmaktadır. Bu bölümde örgüt, okulun örgüt özellikleri; örgüt sağlığının tanımı; insan sağlığı ve örgüt sağlığı arasındaki benzerlik, dünya sağlık örgütünün örgüt sağlığı boyutları; örgüt sağlığının özellikleri; örgüt sağlığını etkileyen faktörler; örgüt sağlığının geliştirilmesi; örgüt sağlığına ilişkin kuramlar; örgüt sağlığının örgütsel etkililik, örgüt iklimi ve örgüt kültürüyle olan ilişkisi; okul sağlığı, sağlıklı ve sağlıksız okulların özellikleri ve sağlıklı okulda yönetici konuları ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmektedir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümlerinde de ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın bulguları, sonuçları ve önerileri yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgüt, okulun örgüt özellikleri; örgüt sağlığının tanımı; insan sağlığı ve örgüt sağlığı arasındaki benzerlik, dünya sağlık örgütünün örgüt sağlığı boyutları; örgüt sağlığının özellikleri; örgüt sağlığını etkileyen faktörler; örgüt sağlığının geliştirilmesi; örgüt sağlığına ilişkin kuramlar; örgüt sağlığının örgütsel etkililik, örgüt iklimi ve örgüt kültürüyle olan ilişkisi; okul sağlığı, sağlıklı ve sağlıklı okulların özellikleri ve sağlıklı okulda yönetici konularına yer verilmektedir.

1.1. Örgüt

Bir toplumu oluşturan tüm bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmı örgütlerde geçmekte ya da bireyler onlardan etkilenmektedirler (Dağlı, 2000, s. 22). Örgüt kavramı incelendiğinde farklı tanımlar bulunmaktadır. Barnard (1938), “örgütü, iki veya daha fazla bireyin bilinçli olarak koordine edilmiş etkinliklerinin veya güçlerinin bir sistemi” olarak tanımlamış ve bir örgütün, ortak bir amacı başarmak için aksiyona katkıda bulunmaya gönüllü, birbirleriyle iletişime girebilen bireyler olduğunda ortaya çıktığını öne sürmüştür (Akt. Aydın, 2000, s. 14). Schein (1978, s. 4) örgütü; “iş ve iş bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak amaç ya da amacın gerçekleştirilmesi için bir araya gelen insanların, gerçekleştirdikleri faaliyetlerinin ussal eşgüdümü” olarak tanımlamıştır.

Örgütlerin açık bir sistem olarak varlığını sürdürmesi aldığı enerjinin çevreye çıktı olarak verdiği enerjiden daha fazla olmasına bağlıdır (Tosun, 1981, s. 58). Açık sistem, girdi, işlem, çıktı ve dönüştürme oluşan, en az bir hedefi gerçekleştirmek üzere örgütlenip uygulamaya konulan ve her uygulama sonucuna göre yeniden şekillenen dirik bir örüntüdür (Sönmez, 1997, s. 2). Girdi, işlem, çıktı ve dönüt öğelerinden herhangi birindeki değişiklik sistemi etkilemektedir.

Örgüt yapısını oluşturan beş temel kavram anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, rol ve statüdür. Örgütün anatomisi, karar verme işlemlerinin dağılımında görülür. Karar yetkilerinin doğru ve yanlış dağılımı örgüt anatomisinin sağlam veya bozuk oluşu ile sonuçlanır. Eğer bir birimin, diğer bir birim ile en az bir bağı varsa, o birim örgütün bir parçası sayılabilir. Üyelerin kararları etkileme yolları örgütün fizyolojisini meydana getirir. Bu yollar dış ve iç olmak üzere ikiye ayrılır. Dış yollar; enformasyon, hizmet içi eğitim ve yetkidir. İç yollar; üyelerin gereksinimlerinin karşılanması ve örgütün benimsenmesidir. Örgütün yapısı içinde, gerek makamların gerekse yetkilerin dağılımı, hiyerarşiyi meydana getirir. Hiyerarşi bir

bakıma ast-üst formal ilişkilerini belirler. Ast-üst ilişkilerini yansıtan örgüt şeması o örgütün hiyerarşisini de yansıtır. Hiyerarşi örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereklidir. Yönetim yoluyla sağlanan iletişim sonunda, bu amaçlara uygun bir çerçeve ortam yaratılmış olur. Hiyerarşinin üst basamağında bulunanlar alt basamaktakilere emir zinciri yolu ile ulaşırlar. Shakespeare'in “Bütün dünya bir sahnedir, insanlar da sadece bu sahneye girip çıkan ve bir çok roller yapan oyuncular” sözü sosyal rol kavramını güzel bir şekilde açıklamaktadır. Sosyal rol, insanlar arasında anlaşmayı sağladığı derecede bireyi grupla birleştirir. Örgüt içinde rol, bir makamda bulunan bireyden beklenen davranıştır. Statü, rolün önemine verilen değerdir. Bir hiyerarşi içinde, dereceli statüler bulunur. Statünün servet, bilgi, güzellik, beceri gibi çeşitli kaynakları olabilir. Örgüt içinde statü, görev veya hiyerarşi bakımından olur. Görevsel statünün temeli uzmanlıktır. Hiyerarşik statü ise, hiyerarşideki düzeyin bir sonucudur (Bursalıoğlu, 1979, s. 26-29).

Örgütün formal ve informal olmak üzere iki yanı vardır. Formal yan örgütün yapısını yansıtır, formal iletişim yoluyla işler, kesinlik ve verim gösterir. Örgütün formal yanında, bireyler görevliler olarak kabul edilir, amaçlardan çok araçlara önem verilir, iletişim kanallı, işbirliği dışıdır, sınırlama fazla olur, fakat formal yan genel ve açıktır (Bursalıoğlu, 1979, s. 29). Formal örgüt, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için örgüt tarafından özellikle oluşturulmaktadır (Aydın, 2000, s. 31). İnfomal örgüt, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur (Koçel, 1993, s. 45). İnfomal örgüt, kişiler arası ilişkilerden meydana gelir ve informal iletişim yoluyla işler. İnfomal örgütte bireyler kişiler olarak kabul edilir, araçlardan çok amaçlara önem verilir, ifadeler serbest, işbirliği içtendir ve sınırlama azdır, fakat formal yan özel ve kapalıdır (Bursalıoğlu, 1979, s. 29).

Tüm örgütlerde, iletişim her zaman var olan bir faaliyettir. Çünkü insanlar örgüt içinde iletişim aracılığı ile ilişki kurabilir ve örgütsel faaliyetlerden haberdar olabilirler. İletişim, yönetim süreci içerisinde ve yönetsel faaliyetlerin etkin bir biçimde amaca ulaştırılmasında etkin bir rol oynar (Akat, Budak ve Budak, 1999, s. 271). Örgütlerde iletişim sistemlerinin örgüt ve yönetim bilimi içinde ele alınması nedeniyle örgüt ile ilgili kuramlar geliştikçe iletişimin öneminde de değişmeler olmuştur (Gürgen, 1997, s. 48). Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevre arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine veya bölümler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreçtir (Akat, Budak ve Budak, 1999, s. 272). İletişim olmadan anlaşılmış ve benimsenmiş bir ortak

amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılması ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 2000, s. 149). Bir örgüt ortamı içinde iletişimin, formal ve informal olarak iki boyutu vardır. Formal boyut, iletişimin biçimsel olan yönüdür. İletişimin kimler arasında ve nasıl gerçekleşeceğinin formal olarak belirlendiği yapıdır (Erdoğan, 2000, s. 68). İnfomal iletişim, iletişimin örgüt üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanan yönüdür. İnfomal boyut dikkate alınarak çalışanların ilgi ve çıkarları, örgüte ve sorunlarına ilişkin tutumları öğrenilebilir. İnfomal yanın özelliklerine göre bireyler kişiler olarak kabul edilirler (Bursalıoğlu, 1979, s. 29). İletişimde her iki boyut da dengeli olmalıdır. Formal boyutun informal boyutla desteklenmesi gerekir (Erdoğan, 2000, s. 68). Eğitim örgütlerinin yapı ve havasında, informal iletişimin rolü daha önemlidir. Bu bakımdan, okul yöneticisi kişiler ve gruplar arası iletişimi dikkatle izlemelidir (Bursalıoğlu, 1979, s. 149). Sistemin çevreye uyumunda en önemli rolü iletişim oynar. Her toplumsal sistemde; iletişim kanallarıyla çevreden gelen bilgiler kontrol aracı olarak kullanılır (Kaya, 1996, s. 86). Sürekli değişen ve gelişen bir çevre içinde yer alan örgüt, yaşamını amaçlara dönük biçimde yürütülmesi için yeni koşullara uymak ve toplumsal ilişkileri kurmak zorundadır. Dışa dönük kanallar aracılığı ile toplumun çeşitli kesimlerine bilgi aktarılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 83).

1.1.1. Okulun Örgüt Özellikleri

Balcı'ya göre, örgütü oluşturan insan, teknoloji, yapı ve süreçler, örgütün görevlerini başarma ve insanların kendilerini geliştirmeleri için tekno-yapısal ve insan süreçsel sistemlerde etkileşim halinde bulunurlar (Süpçin, 2000, s. 2). Sağlıklı bir örgütten söz edebilmek ya da bir kuruluşun örgüt olduğunu belirtebilmek için boyutları üzerinde durmak gerekmektedir. Örgütün boyutları amaç, yapı, süreç ve iklim (hava) olarak sıralanmaktadır (Bursalıoğlu, 1979, s. 24-30).

Okul örgütü, bulunduğu çevrenin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş öğrenci, öğretmen, diğer çalışanlar ve çeşitli araç gereçlerden oluşan bir örüntüdür (Toprakçı, 2002, s. 18).

Bursalıoğlu (1979, s. 50-57), okulun örgüt özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

1. Okulun üzerinde çalıştığı hammaddesi toplumdan gelen ve topluma giden insandır.
2. Okulda çeşitli değerler bulunur ve bu değerler çatışma halindedir.
3. Okulun ürününü değerlendirme gücüne sahiptir.
4. Okul özel bir çevredir.

5. Okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği veya etkilediği bir örgüttür.
6. Okul kültür değişmesini sağlayan örgütlerin başında gelmektedir.
7. Okul bürokratik bir kurumdur.
8. Okulun kendine özgü bir kişiliği vardır. Bu kişilik örgütün havasında ya da ikliminde görülmektedir.

1.2. Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak 1965’de yayınlanmış ve alanyazında geniş bir yer almıştır (Polansky ve Jones, 1988, s. 45). Son yıllarda da adı sıkça duyulan örgüt sağlığı kavramı hem teorisyenler, hem de pratisyenler tarafından kabul gören bir yaklaşım olmuştur (Ay, 2005, s. 1). Miles’in yaklaşımı, yirminci yüzyılın başından itibaren alanyazına egemen olan örgütsel davranışçılarının araştırma çabalarının doğal bir sonucudur (Polansky ve Jones, 1988, s. 43). Örgüt sağlığı, işyerlerinin doğasına yönelik yapılan bir çalışmadır (Akbaba, 2001, s. 4).

1.2.1. Örgüt Sağlığının Tanımı

Sağlıklı bir örgütün tanımına ilişkin alanyazında çeşitli görüşler vardır. Miles (1965, s. 18), sağlıklı bir örgütü şu şekilde tanımlamaktadır: “Sağlıklı bir örgüt, sadece çevresinde ayakta kalmayı başarmaz, aynı zamanda uzun vadede yeterli bir mücadeleye devam eder ve sürekli hayatta kalma ve başa çıkma yeteneklerini geliştirir ve artırır”. Sağlıklı örgütler, enerjilerini örgütsel amaçlarına ve misyonlarına etkili olarak yöneltirken dıştan gelen güçleri de başarılı bir şekilde yönetirler. Childers (1985, s. 4), bir örgütün sağlığının düzeyinin, örgütün amaçlarını başarabilme yeteneğiyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. El-Hage (1980, s. 38), örgütlerin sağlıklı olduğunda düzenli çalışacağını, ürünlerini ve hizmetlerini etkili olarak vereceğini ifade etmektedir. Sağlıklı örgütler daha kolay değişebilir ve çevresel değişime daha çabuk uyum sağlayabilirler (Clark ve Fairman, 1983, s. 113). Sergiovanni ve Starrat (1979)’a göre, sağlıklı bir örgüt, problemlerin varlığını duyumsamak, olası çözümleri bulmak, çözümler üzerinde karar vermek, onları uygulamak ve etkililiğini değerlendirmek için iyi gelişmiş yapılara ve prosedürlere sahiptir (Akt. Uras, 1998, s. 86). Sağlıklı örgüt, görevlerinin, yaşamasının, büyümesinin ve yenileşmesinin gereksinimlerini karşılayabilmeli; işgörenler ve takımlar arasında oluşan çatışmaları, amaçları doğrultusunda yönetebilmeli ve işgörenlerin örgütsel zorlanmaya düşürülmeden örgüte uyumunu sağlayabilmelidir (Başaran, 1998, s. 195). O halde buradaki tanımlardan yola çıkarak örgüt sağlığı için; amaçlarını gerçekleştiren, çevrede varlığını sürdürebilen, değişime uyum sağlayan, uzun dönemde

problemlerle başa çıkabilen, çatışmaları en aza indirebilen ve sürekli olarak gelişen bir örgüt denilebilir.

Örgüt sağlığının derecesi zaman zaman değişebilir. Sürekli olarak etkili olmayan bir örgüt büyük bir olasılıkla sağlıklı değildir, sağlıklı bir örgüt kısa süreli başa çıkma yeteneklerinin toplamıyla elde edilmektedir. Bir örgütün kısa dönemdeki işleyişi etkili veya etkisiz olabilir, fakat yaşamda kalması, problemlerle yeterli olarak başa çıkması ve büyümesi süreklidir. Dikkat edilmelidir ki bir örgüt kısa dönemde etkili bir şekilde başa çıkma yeteneklerini kullanabilir; fakat bu kısa süreli baş etme, uzun vadeli iş doyumsuzluğu gibi daha uzun dönem değişkenlerine karşılık elde edilmektedir. Verimsiz bir örgüt sağlıklı değildir. Sağlık etkilikle baş edebilme becerisi anlamına gelmektedir (Miles, 1965, s. 18). Bu bağlamda, kısa dönemdeki işleyişi etkisiz olan örgütleri sağlıklı ya da kısa dönemdeki işleyişinde etkili olan örgütleri sağlıklı olarak nitelemenin doğru olmayacağı düşünülebilir. Örgütün günlük çalışmaları etkili ya da etkisiz olabilirken; sağlıklı örgütlerde uzun dönemde yapılan çalışma ve uygulamaların daha verimli olacağı söylenebilir.

Bir sistem amaçlarını gerçekleştirmek için, tüm gücünü amaca yöneltmek zorundadır. Sistem, bir kesim gücünü, amaca yöneltmekte işlevsizleşirse, güç parçalanmasına uğrar ve hastalanır. Toplumsal açık sistemlerde, sistemi hastalandıran güç parçalanması daha çok insan gücünde görülür. İnsangücünün parçalanmasının iki büyük nedeni vardır. Birincisi, işgörenlerin amaçlarının örgütsel amaçlarla tümleştirilememesi; ikincisi ise, işgörenler arasında oluşan çatışmanın, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini engelleyecek boyutlara ulaşmasıdır. Başka girdilerin gücünü eşgüdümlemek, insangücünü eşgüdümlemekten daha kolaydır. Ama bir toplumsal açık sistemi oluşturan insanların güçlerini örgütün amaçlarına yönlendirmek çok zordur (Başaran, 1996, s. 167). Çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir (Eren, 1996, s. 456). Örgütün sağlıklı olması, iç çatışmalarını en aza indirerek birlik içinde işlevini sürdürebilmesidir (Başaran, 1982, s. 35). Tanımdan da anlaşıldığı gibi örgüt içinde çatışmaların olmaması mümkün değildir. Her toplumsal yapıda olduğu gibi örgüt içinde de çatışmaların olması doğaldır. Eğitim sisteminin sağlığı demek, sistemde çalışanların birbirleriyle çatışmasını yararlı düzeye indirmek demektir. İşgörenlerinin birlik, güven dayanışma duygusunun yüksek olduğu bir sistem sağlıklıdır. Böyle bir sistemde örgütün amacı, gücü, sorunları çalışanlarca iyi bilinir; sorunlar işbirliği içinde çözülür (Başaran, 1999, s. 134). Eğitim sisteminin sağlıklı olması için işgörenlerin bireysel amaçları ile örgütsel amaçlarının tümleştirilmesi, güçlerinin eşgüdümlenmesi ve buna ek olarak işgörenler arasındaki çatışmayı yönetmek gerekir (Başaran, 1996, s. 168). Çatışmalar örgüt sağlığı için her zaman olumsuz sonuç vermez.

Çatışmalar, iyi yönetilmesi durumunda örgütün sağlığı ve gelişmesi açısından büyük önem kazanır. Eren (1996, s. 456)'e göre çatışmalar iyi yönetildiğinde:

1. Çatışma sonucunda taraflar yaratıcılığını ortaya koyacaklar, orijinal ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacaklardır.
2. Araştırma yapma eğilimleri artacak, yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edeceklerdir.
3. Örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilecek, sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır.
4. Bireyler, sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklayacaklardır.
5. Örgütsel etkililiği ve verimliliği olumsuz olarak etkileyen veya tehdit eden sorunlar meydana çıkacaktır.
6. Çatışan bireyler veya taraflar, çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme fırsatı bulacaklardır.

Hiç çatışmanın olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve etkililik olumlu etkileneceği gibi sürekli ve önemli çatışmaların olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle etkililik olumsuz yönde etkilenecek hatta örgütün yaşaması tehlikeye düşecektir (Koçel, 1993, s. 395).

Sağlıklı örgüt, görevlerinin, yaşamasının, büyümesinin ve yenileşmesinin gereksinimlerini karşılayabilmeli; işgörenler ve takımlar arasında oluşan çatışmaları, amaçları doğrultusunda yönetebilmeli; ve işgörenlerin örgütsel zorlanmaya düşürülmeden örgüte uyumunu sağlayabilmelidir (Başaran, 1998, s. 195). O halde sağlıklı bir örgütün yaşamını tehlikeye düşürmeden ortaya çıkan çatışmaları örgütün amaçları doğrultusunda yönetebilen bir örgüt olduğu ifade edilebilir.

Eğitim örgütlerinin çeşitli niteliklerinin yeniliğe önderlik ettiği düşünülmektedir. Liderlik stilleri, etkileşim süreçleri ve örgütsel kalıplar bu nitelikler arasındadır (Miller, 1970, s. 331). Değişim bireyin kendisinden de kaynaklanabilir, örgütten de kaynaklanabilir. İkisi de birey için tek başına etkili değildir (Kimpston ve Sonnabend, 1973, s. 543). Örgütsel normlar, geleneksel roller ve ilgiler değişime engel oluyorsa, bunlarla baş edebilme yolları aranmalıdır (Bushnell, 1971, s. 7). Miles (1965, s. 11), değişim süreçlerine çok önem verirken, planlanan değişim hakkında, söylenenden çok uygulama aşamasına dikkat çekmekte ve örgüt sağlığının gelişmesinde planlı değişim için başarılı çabaların temel basamak olarak görülmesini ileri sürmektedir, ki bu da okul sisteminin iç dinamiğini oluşturmaktadır.

Günümüz toplumlarının hızla değişen bir yapıya sahip olması, değişimin toplumsal yaşamda nadir olarak ortaya çıkan rastlantılar değil, aksine süreklilik taşıyan, çoğu kez amaçlı, planlı çabalar olması uyum sağlamayı hem zorlaştırmakta hem de kaçınılmaz

yapmaktadır. Böyle sürekli değişen bir toplumla örgüt arasındaki çok yönlü etkileşimin örgüt açısından olası sonuçları; değişimin örgütü etkileyebileceği, işlevlerinde değişiklik oluşturabileceği veya belki de işlevlerine son verebileceğidir. Böyle bir değişimle karşılaşan bir örgütün derhal yeni duruma uyum sağlaması, yapısında ve işlevlerinde gereken değişikliği yapabilmesi, daha öz bir ifadeyle, çevresi ile kendi arasında yeni bir denge oluşturması gerekir. Çevrelerine uyum sağlayamayan örgütlerin varlıkları tehlikeye girer. Bu nedenle, çevreye uyum sağlama, örgütler için giderek artan bir öneme sahip olmaya başlamıştır. Sağlıklı örgütlerin daha çabuk değişebileceği ve çevresel değişime daha çabuk uyum sağlayabileceğine ilişkin görüşler alanyazında vurgulanmaktadır. Miles (1969, s. 375), planlı değişim çabalarının, temel bir hedef olarak örgüt sağlığının iyileştirilmesini almaları gerektiğini ileri sürmektedir (Uras, 1998, s. 6-7). Clark ve Fairman (1983, s. 113), örgüt sağlığını planlı bir değişimde anlamlı bir güç olarak görmekte ve bir değişim planının etkililiğinin, planın yeterliğinden çok örgütün sağlığına bağlı olabileceğini ifade etmektedirler.

1.2.2. İnsan Sağlığı ve Örgüt Sağlığı Arasındaki Benzerlik

Dünyadaki sistemlerin en yetkini olarak insanın sağlığı, bedenini oluşturan alt sistemlerin tümleşik olarak çalışmasına bağlıdır. Tümleşik bir sistemde alt sistemler arasındaki çatışma en alt düzeydedir; sistemin iç ve dış çevresine uyumu iyidir; alt sistemler birbirlerinin çıktılarını düzenli kullanmaktadır ve birbirlerine düzenli olarak çıktı vermektedirler. Örgüt de bir sistem olarak, iç ve dış çatışmalarını en aza indirdiğinde; işgörenlerin iç ve dış çevreye uyumunu sağladığında; işgörenleri birleştirerek bir takım ruhu geliştirdiğinde sağlığını korur ve sürdürür (Başaran, 1992, s. 23).

Miles (1965, s. 17), sağlığın sezgisel tanımını, “bir organizmada hastalık, rahatsızlık ve acı çekme durumlarının olmaması” biçiminde ifade etmektedir. El-Hage (1980, s. 38), grup veya örgütün de bireyler gibi sağlıklı ya da hasta olabileceğini ifade etmektedir. Childers (1985, s. 4) da, örgütü insana benzeterek örgütlerin, onları oluşturan insanlar gibi sağlıklı ya da hasta olabileceklerini ileri sürmektedir. Ona göre sağlıklı örgütler işlevsel değilken, sağlıklı örgütler işlevseldir. Bedenin sağlıklı olması için vücuttaki bir çok fonksiyonun birbirleriyle iyi bir uyum içinde çalışması gerekmektedir. Buna benzer olarak bir örgütün sağlıklı olması, karmaşık olan bireyler arasındaki işlerin ve yönetsel olayların bir düzen içinde olmasını gerektirir. Bunlardan herhangi birinde olacak bir düzensizlik örgütün dengesinin bozulmasına yol açabilir (Neugebauer, 1990, s. 38). Bir sistem olarak, insanın sağlığı ile örgütün sağlığı birbirine benzer. İnsan, yaşamak için ürün üretir, gereksinimlerini doyurur, gelişmeye çalışır, iç çatışmalarını, zorlanmalarını çözmeye uğraşır ve çevresine dirik

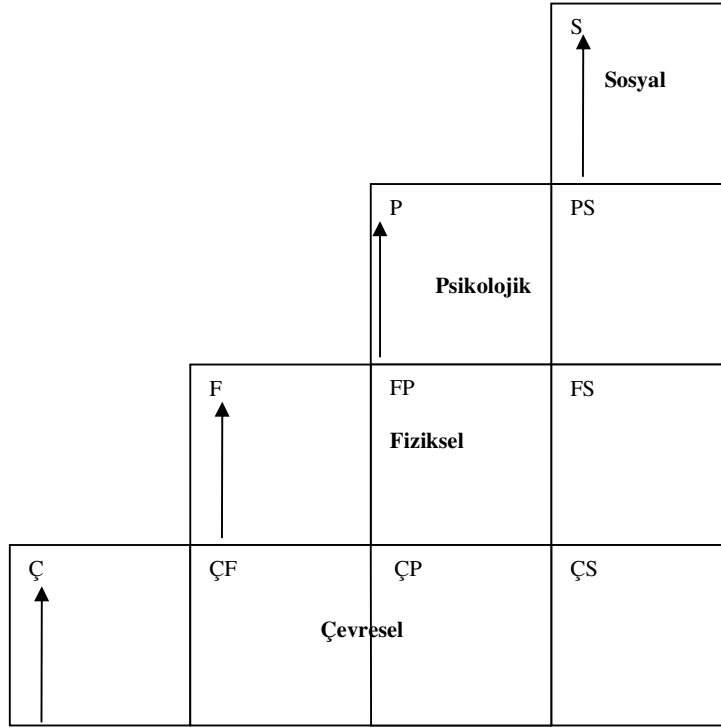
bir uyum savaşımı verir. Örgüt de insan gibi, yaşamak için ürün üretmek, gereksinimlerini doyumak, gelişmek, iç çatışmalarını, zorlanmalarını çözmek ve çevresine uyum sağlamak zorundadır. Örgüt bu sorunlarını çözmediğinde sağlıklı olmaz (Başaran, 1998, s. 196). Örgütsel sağlık, tıpkı bir insanda olduğu gibi, organların birbiri ile çatışmaya ve çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır (Başaran, 1988, s. 272).

1.2.3. Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Boyutları

Dünya Sağlık Örgütü (WHO), örgüt sağlığını oluşturan faktörleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır (Williams, 1994, s. 8):

1. Çevresel Faktörler
2. Fiziksel Sağlık
3. Psikolojik Sağlık
4. Sosyal Sağlık

Çevresel faktörler; iş çevresinin bütün yönlerini ilgilendirmektedir ve gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, sıcaklık, işyerinin fiziki ortamı, makine koruyucuları gibi faktörleri kapsamaktadır. Fiziksel sağlık; diyet, hastalık, yaralanma ve ilaçla tedaviyi kapsar. Psikolojik sağlık; kendine güven, stres, depresyon, kaygı ve davranış stilleri gibi faktörlerle ilgilenebilir. Sosyal sağlık; arkadaşlıklar, evlilik gibi yaşam problemleri, sosyal destek, işyeri ilişkileri ve iş dışındaki uğraşları içermektedir. Bu liste ayrıntılı değildir ve faktörler arasındaki sınır kesin bir biçimde çizilmemiştir (Williams, 1994, s. 9). Bu görüşe göre örgütte çalışanların sadece fiziki ve ruhsal sağlıklarıyla ilgilenilmekte, yönetsel ve örgütsel çıktı boyutlarına yer verilmemektedir. Bir çok sağlıklı da örgütlerin sağlıklarını böyle algılamaktadırlar. Bu yaklaşımı benimseyen Pigors ve Myers (1981)'e göre örgüt sağlığının belirlenmesinde işyerinde çalışanların kayıtlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kayıtlardaki işe geç gelme veya işe gelmeme, işten ayrılma, kaza raporları, yakınmalar, dedikodular, iç hareketlilik örgüt sağlığının belirleyicileridir (Akt. Akbaba, 2001, s. 44). Williams (1994, s. 9-10), Dünya Sağlık Örgütü'nün örgüt sağlığı faktörlerini bir şema çerçevesinde ortaya koyarak Maslow (1943)'un ihtiyaçlar teorisiyle benzerlik gösterdiğini ifade etmiştir (Şekil 1). Çevresel ve fiziksel faktörler, Maslow (1943)'un temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmekte olup örgüt sağlığı için önce çevresel etkenlerin düzeltilmesi, daha sonra da diğer ihtiyaçların giderilmesi gerektiği ileri sürülmektedir.



PS: Psiko-Sosyal

FP: Fiziksel-Psikolojik

FS: Fiziksel-Sosyal

ÇF: Çevresel- Fiziksel

ÇP: Çevresel-Psikolojik

ÇS: Çevresel-Sosyal

Şekil 1.1. Örgüt Sağlığı Şeması

Kaynak: Williams, S., "The Cost of Healty Work Organizations", Creating Healty Work Organizations, John Wiley and Sons, 1994.

1.2.4. Örgüt Sağlığının Özellikleri

Nasaw (1984), sağlıklı bir örgütün özelliklerini şöyle sıralamaktadır (Akt. Balcı, 1995, s. 86).

1. Amaçlar büyük oranda paylaşılmıştır. Kişisel-örgütsel amaç bütünleşmesi vardır.
2. Çalışanlar sorunlar hakkında açıkça konuşurlar ve soruların çözülmesini beklerler.
3. İnformalliğe ve pragmatik problem çözmeye bir vurgu vardır.
4. Kararlar, bilginin olduğu yere devredilir.
5. Sorumluluğun grupça paylaşımı vardır.
6. Çalışanların yargısı saygı görür ve kullanılır.
7. İhtiyaç ve duygular, görev içeriğini oluşturan kişiler arası süreç olarak algılanır.
8. İşbirliği tipik bir davranıştır, yardım serbestçe istenir ve kullanılır.
9. Bir kriz durumunda yöneticiler takım oluşturur, kriz giderilinceye kadar işbirliği içinde çalışırlar.

10. Çatışma açıkça planlanır ve geliştirici bir yolda çözülür.

Görüldüğü gibi sağlıklı örgütler, daha katılımcı, tabandan destek gören, sorunların işbirliği içinde çözüldüğü, insanların uzmanlığından yararlandığı, uzmanlığın güç ve yetki sağladığı kuruluşlardır (Balcı, 1995, s. 86).

Argyris (1964), bir örgütün etkili olmak için üç temel faaliyeti yerine getirmek zorunda olduğunu, bu üç faaliyetin de sağlıklı örgütlerin özelliklerini tanımladığını belirtmektedir.

- 1- Amaçlarını başarmak.
- 2- İçsel olarak kendini korumak (Kendi içinde yaşamını sürdürmek.)
- 3- Çevresine uyum sağlamak (Akt. Owens, 2004, s. 233).

Sağlıklı bir örgütün kimlik duygusu gelişmiştir. Bir örgütün kimlik duygusunun gelişmesinin koşulları aşağıda belirtilmektedir. İşgörenlerin çoğunluğunun;

1. Örgütün amaçlarını kavrayabilmesi,
2. Örgütün gücünü kestirebilmesi,
3. Örgütün geleceğine ilişkin kestirimler yapabilmesi,
4. Örgütü yansız değerlendirebilmesi,
5. Örgütün sorunlarını görebilmesidir.

Sağlıksız bir örgüt verimliliği ve işten doyumunu sağlayamaz. Bundan dolayı örgütün sağlığı korunup sürdürülemeden örgütsel etki de sağlanıp sürdürülemez (Başaran, 1992, s. 23-24).

Başaran (1998, s.196), örgütün sağlığını oluşturan etkenleri;

1. Örgütün sistem bütünlüğü,
2. Örgütün verimliliği,
3. Örgütün yapısı,
4. Örgütün demokratik yönetimi;
5. Örgütte insan ilişkilerinin yönetimi;
6. Örgütte yönetmenin önder olması;
7. Planlamanın etkili yapılması olarak ifade etmektedirler.

Örgütsel başarıyı belirlemede kullanılan ölçütleri eleştiren Bennis, örgütün durumunun “örgütsel sağlık” kavramıyla açıklanabileceğini savunur. Uygulamada çok sık kullanılan işgören tatmini ve verimliliği artırma gibi çabaların yanlış ve yetersiz olduğunu savunan yazar, örgüt faaliyetlerindeki başarıyı ortaya koymak için daha gerçekçi saydığı bir dizi sağlık ölçütleri geliştirmiştir. Eğer örgütler uyum sağlayıcı ve sorun çözücü yapılar olarak karmaşık ve hızla değişen çevrede faaliyet gösteriyorsa, örgütün ana görevleri çerçevesinde çevresiyle

etkileşimi, onun etkililiğini saptamada temel ölçütler olmalıdır. Bennis'e göre örgütsel sağlık şu ölçütleri içermektedir (Akt. Can, 2002, s. 280):

1. Uyum: Sorun çözümü demek olan uyum, değişen koşullara göre davranabilme yeteneğini ifade eder. Uyum örgüt içi esneklikle mümkündür.

2. Kişilik sorunu: Örgütün uyum yeteneğini kazanabilmesi için kendisinin ne olduğunu ve ne yapmak istediğini bilmesi gerekir. Bu da, örgütsel amaçların personelce ne kadar anlaşıldığı ve benimsendiğinin ve örgütün personeli ne derecede anladığının saptanmasıyla gerçekleştirilebilir.

3. Gerçeği sına: Örgüt, bulunduğu ortamın gerçeklerini saptayabileceği uygun teknikler geliştirmelidir.

Özet olarak, örgütün temel özelliği, onun uygun sorun çözme tekniklerine sahip olmasıdır. Bu teknikler bilimsel tutum denilen öğelerden oluşmaktadır. Bu öğeler örgütsel sağlık için gerekli olan yukarıdaki üç ölçüte dayanmaktadır (Can, 2002, s. 281).

Owens (1992) ve DeRoche (1981), etkili ve sağlıklı bir örgütün özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar.

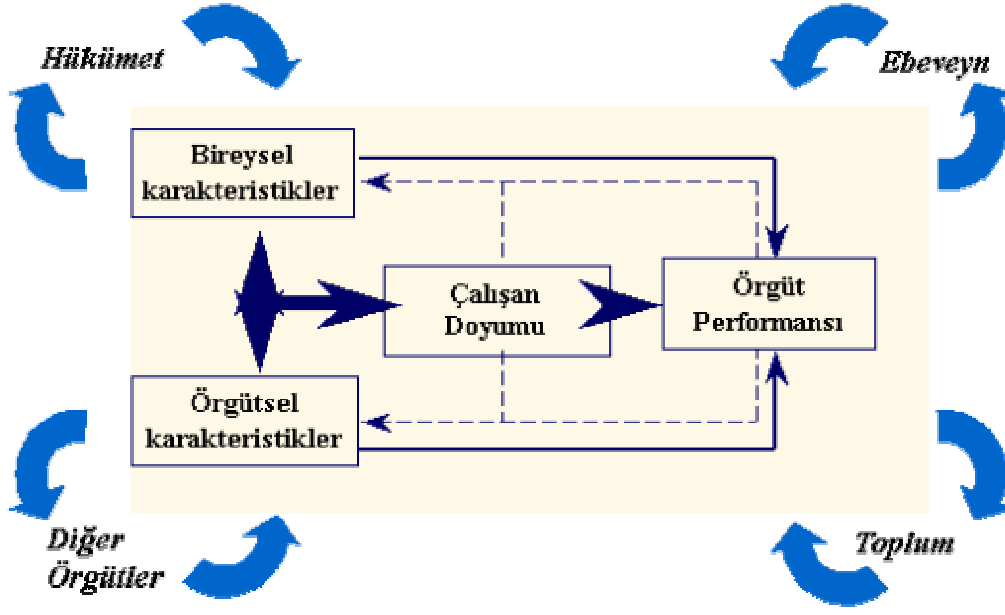
1. Üyeler amaçlar etrafında toplanmış olmalıdır.
2. İyi bir iletişim sistemi olmalıdır.
3. Örgütte güç (yetkilendirme) rasyonel olarak dağıtılmalıdır.
4. Örgütün sahip olduğu kaynaklar etkili olarak kullanılmalıdır.
5. Örgütte üyelerin moraline önem verilmelidir.
6. Örgütte yenilik ve yenileşme olumlu bir değer olarak yer almalıdır.
7. Örgütün çeşitli birimleri belirli bir oranda otonomiye sahip olmalıdır.
8. Örgütün problem çözme kapasitesi geliştirilmelidir (Akt. Özdemir, 2000, s. 139-140).

Örgütte yapılacak değişimlerden önce örgütün bu özellikler açısından incelemesi ve buna göre bir geliştirme planının yapılması gerektiği söylenebilir.

1.2.5. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler

Örgüt Sağlığını etkileyen içsel ve dışsal bir çok faktör bulunmaktadır.

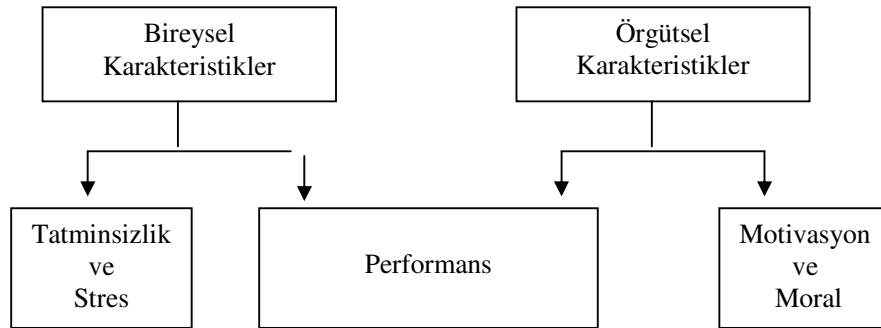
Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, toplumdan aileye, diğer organizasyonlardan hükümet politikalarına kadar örgütü etkileyen dış çevre faktörleri, örgütün sağlığına da etkide bulunmaktadır (Şekil 1.2.).



Şekil 1.2. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Hart'tan akt. Ay. (2005), "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık ", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, www.isguc.org/printout.php?id=163 (29.12.2005).

Diğer taraftan çalışanların bireysel karakteristikleri ve örgütün yapısı, kültürü, çalışan doyumunu, dolayısıyla örgüt performansını ortaya çıkarmaktadır. Bir diğer ifade ile aşağıdaki semada olduğu gibi, örgüt sağlığının anahtarları olarak bireysel ve örgütsel karakteristik özellikler, bireysel ve örgütsel performansın artışına veya azalışına yol açmakta, bu da örgütün sağlıklı olup olmadığını ortaya koyan göstergeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Şekil 1.3).



Şekil 1.3. Örgüt Sağlığının Bireysel ve Örgütsel Karakteristikleri

Kaynak: Hart'tan akt. Ay. (2005), "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık ", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, www.isguc.org/printout.php?id=163 (29.12.2005).

1.2.6. Örgüt Sağlığının Geliştirilmesi

Okulların örgüt sağlığı dereceleri zaman zaman değişiklik göstermektedir. Önemli olan bir örgütün sağlıklı bir örgüt durumuna geçmesi için ne yapılacağıdır. Endüstriyel kurumlarda yapılan araştırmalardan elde edilen önemli sonuçlar bulunmaktadır. Bunlar yaşamını devam ettiren bir örgütte yapılan düzeltici etkinlikler olarak düşünülebilir. Bir öğrencinin problem çözmesine öğretmenin yardımı, öğrencinin enerjisini daha etkili bir biçimde harekete geçirmesine yardımcı olur. Bu yüzden müdahalenin ana amacı ani bir değişim yaratmaktan çok, devam etmekte olan sistemde iç değişim süreçlerini başlatmaktır. Örgüt sağlığını geliştirmek için kullanılan altı müdahale yöntemi bulunmaktadır (Miles, 1965, s. 27-28).

1. Takım Çalışması: Bu yaklaşımda, grup üyeleri günlerce işyerlerinden uzakta, danışman yardımıyla bir araya gelip, problem çözme takımı olarak kendi görevlerinin gruptaki her bir üyenin görevini ve grubu nasıl etkilediğini, üyelerin kendisini ve örgütsel çevresiyle ilişkili olarak grubun etkinliklerini incelerler. Bu problem çözümü gerektiğinde danışmanın kontrolünde bireylerden sistemin güncel problemleriyle ilgili görüşlerinden edinilen veri toplaması temeline dayandırılabilir. Bu şartlar altında, grup üyeleri aralarındaki iletişimi artırmaya, iç çatışmalarla etkili biçimde çözmeye çalışırlar. Bu çeşit endüstriyel programlar Argyris, Blake ve Monton (1962) tarafından tanımlanmıştır (Miles, 1965, s. 28).

2. Araştırma Dönütü: Bu yaklaşımda örgütteki üyelerin eğilimleri, düşünceleri, inançları anket yöntemiyle kayıt altına alınır. Her grup kendi danışmanının rehberliğinde bütün örgütün bilgisiyle kendi özet verisini karşılaştırarak sınar. Sonuçta grup değişim planları yapar ve bunları uygular. Amaç hedef belirlemeye ve problem çözme çalışmasına yol açacak bir biçimde iletişimi kolaylaştırmaktır (Miles, 1965, s. 28). Gage (1963) de okul örgütlerinde öğrenciden öğretmene geri besleme yoluyla benzer bir yaklaşımı etkili olarak uygulamıştır (Akt. Miles, 1965, s. 29).

3. Grup Rol Çalışması: Bu yöntemde gruptaki bireylere roller verilir ve bireyler rolleriyle ilgili olarak kendi istekleri ve kendilerinden beklenenler arasında gösterdikleri performansa dayanarak derlendirilirler. Burada yöntemin odaklandığı nokta rolün belirginliği, etkililiği ve kişiyle rol arasında geliştirilen uyumdur. Uygulama sırasında karşılaşılan problemler diğer grup üyeleriyle paylaşılarak alternatif çözümler üretilmesini sağlayabilir (Miles, 1965, s. 29).

4. Amaç Belirleme ve Destekleme Etkinlikleri: Bu yaklaşımda üst ile astlar arasında periyodik olarak toplantılar yapılarak her bir astın çalışmaları kurumsal ve bireysel amaçlar doğrultusunda gözden geçirilir, yapılacak çalışmalar ve kişisel gelişimleri için belirleyecekleri yeni amaçlar konusunda görüş birliğine varılır. Bu amaçlar genellikle altı aylık bir çalışma

süresinden sonra yeniden gözden geçirilir. Bu süre içinde astlar ortak belirlenmiş amaca ilerleme yolunda gerekli olan bilinç ve becerileri kazanmak için rol çalışmaları, bireysel olarak veri toplama, akademik kurslar ve grup çalışmaları gibi başka etkinlikler de yapabilirler. Dikkatlerin yoğunlaşması gereken olan nokta, üst ile astlar arasındaki çalışma ilişkisi ve her iki tarafın işbirliğiyle astların düzeylerindeki yükselmenin ve gelişimlerinin sağlanmasında ne derece başarılı olunduğudur. Karşılıklı güven, destek, daha iyi rol performansı ve açık bir iletişim genellikle istenilen sonucu sağlamıştır (Miles, 1965, s. 29).

5. Örgütsel Teşhis ve Problem Çözme: Bu yöntemde, genellikle bir örgütün üst kademesindeki bir çalışma grubu sistemin karşılaştığı sorunları ve nedenlerinin belirlenmesi, olası çözümlerin bulunması, gereken sistem değişiklikleri üzerine kararlar alınması ve bunların nasıl uygulanacağını planlanması için toplantılar yapılır. Yöntemin odaklandığı temel nokta, takım ve kişilerarası ilişkilere daha az önem verilmesinin yanında, örgüt ve onun işleyişidir. Önemli olan problem çözme becerisinin ve iletişim yeterliğinin artmasıdır (Miles, 1965, s. 30).

6. Örgütsel Deney: Bu yaklaşımda, temel bir örgütsel değişken, sorumlu yöneticiler aracılığıyla değiştirilir. Bu yaklaşım uygulama öncesi ve sonrası verilerin iyi bir biçimde toplanmasını ve gerçekleşen değişikliğin oluşturduğu sonuçları test etmek için kontrol gruplarının kullanımını gerektirir. Bu deneyin ortaya çıkardığı bilgi sadece geçici olmakla kalmayıp, bilimsel bir biçimde gerçekleştirildiği için deneyin kabul edilmesine yardımcı olur. Bu tür yaklaşımlar sonuçların dikkatli olarak incelendiği ve örgütün mevcut işleyişindeki uygulamaların ele alındığı bir geribildirim aşamasını içermektedirler (Miles, 1965, s. 30).

Örgüt sağlığının sağlanmasında kullanılabilecek bu yaklaşımların her biri içinde birbirleriyle bağlantılı elemanlar bulunmaktadır. Bunlar; bireysel çalışma, kişiler arası ilişkiler, yüksek bilgi akışı, amaç değişimi olarak kurallar, geçici sistem yaklaşımı ve uzman yardımdır (Miles, 1965, s. 30).

1.2.7. Örgüt Sağlığına İlişkin Kuramlar

Örgüt sağlığı kavramı, ilk kez 1950'li yılların sonlarında Argyris tarafından kullanılmış, kavramın farklı boyutları ile açıklanarak geliştirilmesi 1960'lı yılların ikinci yarısında Miles tarafından yapılmıştır. Miles'in oluşturduğu kuramsal çerçeve, 1980'lerde Hoy ve arkadaşları tarafından eleştirilmiş ve yeni bir kuramsal çerçeve önerilmiştir (Uras, 1998, s. 18).

Örgüt sağlığı kavramı, Parsons (1967), Miles (1969) ve Etzioni (1975)'nin düşüncelerinin bir karışımıdır (Henderson, Buehler, Stein, Dalton, Robinson, Anfar, 2005, s.

54). Örgüt sağlığının gelişim süreci içinde Miles ve ,Hoy ve Feldman'ın çalışmalarının değerlendirildiği söylenebilir. Bu çalışmalar aşağıda açıklanmaktadır.

1.2.7.1. Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı

Miles (1965, s. 17-21), örgütsel sağlığın on boyutunu açıklamış, okullardaki yenilikçi süreçleri incelemiş ve çevrenin verimlilik üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Bu özellikler; amaçta odaklanma, iletişim yeterliliği, optimal güç eşitliği, kaynak kullanımı, bağlılık, moral, yenileşme, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliliğidir. Miles (1965, s. 17-21), bu özellikleri örgütlerin gerçekleştirmesi gereken görev, yaşamını sürdürme ve büyüme gereksinimlerine ayırmıştır. Görev gereksinimleri, kararların nasıl alındığı ve bilginin iletim yollarıyla ilgilidir. Görev gereksinimleriyle ilgili olan özellikler; amaçta odaklanma, iletişim yeterliliği, optimal güç eşitliğini içermektedir. Yaşamını sürdürme gereksinimleri; örgüt içi çalışmalara, kaynakların kullanımı, bağlılık ve moralle ilgili özelliklere dayanır. Büyüme gereksinimleri örgüt içindeki gereksinimlere, yenileşme, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliliğine bağlı özelliklerle ilgilidir. Miles'in örgüt sağlığı kuramının boyutları Tablo 1.1.'de verilmektedir.

Tablo 1.1. Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı

<p>GÖREV İHTİYAÇLARI</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. AMAÇTA ODAKLANMA: Amaçlar üyeler için açık, kabul edilebilir ve başarılabildir. 2. İLETİŞİM YETERLİĞİ: Bütün yönlere açık ve serbest bir iletişim, iç gerginliklerin iyi ve çabuk fark edilmesini sağlar. 3. OPTİMAL GÜÇ EŞİTLİĞİ: Etkinin dağılımı nispeten eşit, astlar üstlerini etkileyebilirler ve onlar da üstlerinin kendi üstlerini etkileyebileceğini görürler. <p>YAŞAMI SÜRDÜRME İHTİYAÇLARI</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. KAYNAK KULLANIMI: Personel etkili olarak kullanılır. Ne aşırı boştur, ne de aşırı derecede baskı altındadır. Örgütsel istekler ve ihtiyaçlar arasında uyum vardır. 5. BAĞLILIK: Üyeler örgüte hayranlık duyarlar, örgütte kalmak isterler ve örgüt tarafından etkilenirler. 6. MORAL: Örgüt genel olarak iyi olma durumunu ve grup doyumunu gösterir. <p>BÜYÜME VE GELİŞME İHTİYAÇLARI</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. YENİLEŞME: Örgüt yeni amaçlara doğru hareket eder ve zaman içinde faklılaşır. 8. ÖZERKLİK: Örgüt çevreye karşı pasif değildir, çevreden bazı bağımsızlıklar gösterir. 9. UYUM: Örgüt büyüme ve gelişme için düzeltici değişiklikleri yerine getirme yeteneğine sahiptir. 10. PROBLEM ÇÖZME YETERLİLİĞİ: Problemler en az enerjiyle çözülür ve problem çözme mekanizması zayıflatılmaz.

Kaynak: Hoy , W.K., Feldman, J.A., Organizational Health: The Concept and Its Measure, Journal of Research and Development in Education, Vol. 20, No: 4, 1987, s.30-38.

Miles (1965, s. 17), örgüt sağlığının 10 boyutunun birçoğunun insanların veya küçük grupların davranışlarından benzetmelerle çıkarıldığını ve bunun örgütlerin kesin bir şekilde bireylere veya gruplara benzediği anlamına gelmediğini belirtmektedir. Örgüt sağlığının 10 boyutu birbirlerinden ayrı değildir ve herhangi bir örgüt içerisinde birbirleriyle enerjik bir şekilde etkileşim içerisinde dirler. Yahoda (1958) ve Argyris (1964) de örgüt sağlığının boyutlarının birbirleriyle bağlantılı olduğu görüşündedirler (Akt. Miles, 1965, s. 18).

Örgüt sağlığının ilk üç boyutu görev merkezlidir. Bu boyutlar örgütsel amaçlarla, mesajların iletimiyle ve kararların verilmiş biçimiyle ilgilidir (Miles, 1965, s. 18).

1- Amaçta Odaklanma: Bir örgütün amaçlarının olduğunun birey tarafından bilinmesi, bireyin rol performansını etkilemektedir. Amaçlar örgüt üyeleri için yön belirlemede ve belirsizliği azaltmakta; örgütün değerlendirilmesi için standart sağlamaktadır. Amaçlarının tüm örgüt tarafından bilinmesini sağlayan, amaçları örgüt düzeyinde ortak bir bilgi yapan örgütler, ortak insan çabasını eyleme geçirmede önemli bir avantaj sağlamaktadırlar (Aydın, 2000, s. 42-43). Sağlıklı bir örgütte, sistemin amacı veya daha genel bir ifadeyle amaçları, sistem üyelerine mantıksal derecede açık olacaktır ve onlar tarafından da olumlu derecede kabul görecektir. Bununla birlikte, bu açıklık ve kabul, örgüt sağlığı için gerekli fakat yetersiz bir koşul olarak görülebilir. Amaçlar, varolan, eldeki mevcut kaynaklarla başarılabilir ve çevrenin talepleri ile mümkün olduğunca uyumlu olmalıdır (Miles, 1965, s. 18). Sağlıklı bir örgütte, örgütün amaçları, örgüt mensuplarınca anlaşılmalıdır. Örgüt üyeleri amaçların gerçekleşebilir olduğuna inanmalıdırlar. Örgütte çalışan herkes bireysel hedefleriyle örgüt hedeflerini birbirini destekler hale getirmelidir. Örgütün alt, orta ve üst kademeleri yeniliğe farklı açıdan bakmamalıdır. Örgütün insan ve madde kaynaklarının durumu konusunda tarafların bakış açısı bilinmelidir (Özdemir, 2000, s. 136).

2- İletişim Yeterliliği: İletişim emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma ve iletilme sürecidir. Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak bir amaç, bu ortak amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletimdir. İletişim olmadan anlaşılmiş ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olmamaktadır. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmiş ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenmektedir. Formal iletişim sistemi her zaman informal iletişim ağı ile desteklenmektedir. İnfomal iletişim örgüt üyelerinin kişisel ve sosyal ilişkilerine dayanmaktadır (Aydın, 2000, s. 149-151). Örgütler küçük gruplar gibi eş zamanlı yüz yüze sistemler olmadığından, aralarındaki bilgi hareketi de kritik hale gelmektedir. Örgüt

sağlığının bu boyutu “dikey” ve “yatay” iletişimi belirtmektedir. Bilgi tıpkı sağlıklı bir insanın sistemlerinin uyumlu çalıştığı gibi, örgütte sağlıklı bir şekilde iletilmektedir. Sağlıklı bir örgütte, içsel gerilimler hızlı bir şekilde anlaşılabilen ve sistem sorunlarının teşhisinin iyi yapılabildiğine emin olmak için sistemin problemleri hakkında yeterli verinin olması gerekmektedir. Bireyler ihtiyaçları olan bilgiye sahiptir ve üst yöneticinin yardımcısına gidenler, yerel gazeteyi okuyanlar veya çok sayıda özel toplantılara katılanlar gibi aşırı çaba harcamaksızın onu elde etmektedirler. (Miles, 1965, s. 18). Sağlıklı bir örgütte yatay ve dikey olarak etkili çalışan bir iletişim sistemi olmalıdır. Yenileşmeden etkilenecek tüm tarafların her türlü yaklaşımları her kademeye ulaştırılmalıdır. Uygulayıcı ve karar vericilerin etkili mesaj alış-verişi sağlanmalıdır. Tüm iletişim araçları kullanılmaya çalışılmalıdır. Uygulayıcılara, çıkabilecek her türlü sorunun çözümünde kimlerden nasıl yardım alabileceği belirtilmeli ve en seri iletişim araçları ile ilgili yerlere ulaşması sağlanmalıdır (Özdemir, 2000, s. 136).

3- Optimal Güç Eşitliği: Bir örgütte görevlerin gruplandırılması ve yürütülmesi, bir etkileme aracı olarak yetkinin aktarılmasını öngörmektedir. Yetki bir örgütü bütünleştiren çimento, yetki aktarımı da bu çimentonun biçimlendirilmesi olarak düşünülebilmektedir. Yetki aktarılmadan örgütlenmenin bir anlamı olmaz (Aydın, 2000, s. 158). Sağlıklı bir örgütte etki dağılımı göreceli olarak eşit olmaktadır (Miles, 1965, s. 19). Astlar üstlerini etkileyebilmekte ve hatta daha da önemlisi Likert (1961)’in açıkladığı gibi astlar üstlerinin kendi üstlerini etkileyebileceklerini algılamaktadırlar (Akt. Miles, 1965, s. 19). Böyle bir örgütte, güç için grup içi çabalar ve çatışmalar var olmasına rağmen şiddetli olmamaktadır. Sağlıklı bir örgütte, insanların temel tutumu açık veya kapalı baskıdan çok işbirliğine yöneliktir. Örgütteki işgörenler ve çeşitli birimler birbirleriyle ilişki içindedirler. Sağlıklı bir örgütte etkinin kullanılması; tahminen etkileyicinin yeteneğine, tutumuna ve problemlerle ilgili olarak örgütteki durumuna, kişisel karizmasına veya diğer faktörlerden çok sahip olduğu bilgi ve verilere dayanmaktadır (Miles, 1965, s. 19). Sağlıklı bir örgütte, yetkinin tek elde toplanması yerine tarafların katılımı sağlanmaktadır. Çalışanların yetkilendirilmesi örgütsel etkililiği de önemli oranda etkilemektedir (Özdemir, 2000, s. 137).

Sonuç olarak sağlıklı örgüt, yapı taşlarını oluşturan her görevin tam yapılması için gerekenleri sağlamalı ve gereksinimlerini karşılamalıdır (Miles, 1969). Her bir görev için şunlar yapılmalıdır.

1. Örgütün amaçlarının işgörenlerce anlaşılması, benimsenmesi sağlanmalıdır. Görevler, işgörenlerce yapılabilir, başarılı bir niteliğe kavuşturulmalıdır.

2. Örgütte çok yönlü çalışan bir iletişim ağı kurularak görevler için gereken veri ve bilgi, işgörelere gerektiği anda ve her yerde ulaştırılmalıdır.

3. Görevlerin etkili yapılabilmesi için işgörenler yeterli düzeyde yetkilendirilmelidir. Bunun için örgütte planlı ve düzenli bir yetke göçerimi yapılmalıdır (Akt: Başaran, 1998, s.196).

Örgüt sağlığının ikinci gruptaki üç boyutunun dağılımı esasen sistemin iç durumu ve işgörenlerin yaşamını sürdürme ihtiyaçlarıyla ilgilidir. Bunlar; kaynak kullanımı, bağlılık ve moraldir. (Miles, 1965, s. 19).

4- Kaynak Kullanımı: Sağlıklı bir insan, gücüne göre çalışmaktadır. Örgütsel düzeyde sağlık; sistem girdilerinin, özellikle çalışanların etkili kullanımını ifade etmektedir. Sağlıklı bir örgütte insanların ne fazla iş yükleri vardır, ne de başı boşurlar. Gerginlik duygusu en alt düzeydedir. Sağlıklı bir örgütte insanlar gerçekten çok çalışabilirler, fakat kendilerine veya örgüte karşı çalışmadıklarını hissetmektedirler. İnsanların kendi eğilimleri ile sistemin rol gereksinimleri arasındaki uyum iyidir. Bunun ötesinde, insanlar makul düzeyde öz gerçekleştirim hissetmektedirler. Onlar sadece işlerinde iyi oldukları duygusuna değil, örgüte katkı yapma düzeyinde bireyler olarak içten bir öğrenme, büyüme ve gelişme duygularına da sahiptirler (Miles, 1965, s. 19). Sağlıklı bir örgütte her türlü kaynağın tek elde toplanılmasından sakınılmalıdır. Çalışanlara örgüt içerisinde yükselme imkanı sağlanmalıdır. Doğru işte doğru kişilerin çalıştırıldığı ortamlar oluşturulmalıdır. Hizmet sunulan ortam ve teknoloji ne kadar iyi olursa olsun çalışanlar mutsuzsa başarılı olmak mümkün değildir (Özdemir, 2000, s. 137).

5- Bağlılık: Sağlıklı insan; açık bir kimlik duygusuna sahip olan; kim olduğunu ve kendisi için koyduğu özel amaçları bilen bir insan gibi düşünülebilir. Bunun ötesinde sağlıklı insan kendisini beğenir, sağlıklı insanın hayata karşı tutumu, davranışlarının etkisiz yönleri olduğunda bile kendi kendisini küçümsemesini göstermez. Örgütsel düzeyde, sistem sağlığı örgütün kim olduğunu bilmesini ifade etmektedir. Sağlıklı bir örgütte, örgüt üyeleri üyeliklerinden memnundurlar. Örgüt üyeleri örgütte kalmayı, örgütten etkilenmeyi ve sahip oldukları etkiyi işbirliği içinde kullanmayı isterler (Miles, 1965, s. 19-20).

6- Moral: Bu kavramla vurgulanan doyum ve iyi olma durumudur. Tabii ki doyum insanlar için yeterli değildir; bir birey derinde yatan uyuşmazlık, kaygı ve çatışmaları başarılı bir biçimde inkar ederken, iyi olma ve doyum duygularını ifade edebilir. Örgütsel düzeyde moral düşüncesi rahatsızlık verici, gerginlik ve doyumсузлук yaratan duygulara zıt olarak; iyi olma, doyum ve memnuniyet duyguları etrafında odaklanan bireysel duyguların toplamıdır. Sağlıksız sistemlerde yaşam iyi veya kötü olarak anlaşılabilir. Sağlıklı bir örgütte bireyler iyi olma duygusuna sahiptirler (Miles, 1965, s. 20). Örgüt çalışanlarının kendilerini iyi hissetmelerinin sağlandığı örgütler sağlıklı örgütlerdir (Özdemir, 2000, s. 137).

Sonuç olarak sağlıklı örgüt, yaşamasını etkili olarak sürdürebilmelidir.; bunun için yaşama gereksinimlerini yeterli düzeyde ve anında sağlayabilmelidir (Miles, 1969). Örgütün yönetimi, örgütü yaşatmak için şunları yapmalıdır.

1. Görevler için gereken kaynaklar (girdiler) gerektiği anda sağlanmalıdır. İşgörenlerin, kaynakları savurganlığa, kısıtlamaya yer vermeden kullanmaları ve güç yitimini en aza indirmeleri için gerekli önlemler alınmalıdır.

2. Örgüt, işgörenlerce çekici kılınmalıdır. Bunun için işgörenleri örgüte bağlayıcı; işgörenlerin işbirliği yapmalarını, birbirlerine yanaşık olmalarını, örgütten ve birbirlerinden olumlu etkilenmelerini sağlayıcı bir ortam yaratılmalıdır.

3. İşgörenlerin her fırsatta moralini yükseltici etkinlikler düzenlenmelidir (Akt: Başaran, 1998, s.196).

Örgüt sağlığının büyüme ve değişimi anlatan yenileşme, özerklik, uyum ve problem-çözme yeterliği kavramları olarak dört boyutu vardır (Miles, 1965, s. 20).

7- Yenileşme: Sağlıklı bir sistem, yeni süreçleri davet etmeye, yeni amaçlara doğru yönelmeye, yeni çeşit ürünler üretmeye, kendi kendisini değiştirmeye ve zaman içinde daha fazla farklılaşma eğiliminde olur. Böyle bir sistemin standart kalmaktan çok büyüdüğü, geliştiği ve değiştiği söylenebilir (Miles, 1965, s. 20). Sağlıklı bir örgütte yeni ürünler, gelişme ve ilerleme tüm çalışanlarca örgütsel bir değer olarak kabul edilmektedir (Özdemir, 2000, s. 137).

8- Özerklik: Sağlıklı insan kendi merkezinden dışarıya doğru hareket eder. Örneğin bir eğitim veya bir terapi grubunda, böyle bir bireyin, otorite figürlerine bağımlı olarak karşı gelme ve her tür babalık sembolünü yıkma gereksiniminden kurtulduğu görülür (Miles, 1965, s. 20). Aynı şekilde sağlıklı bir örgüt, kendisini çevrenin aracı olarak hissedip, dışarıdan gelen taleplere pasif bir şekilde cevap vermez ve farkına varılan taleplere de yıkıcı ve saldırgan şekilde tepki vermez. Sağlıklı bir örgüt, çevresinden bir şekilde bağımsız olma eğilimindedir, aynı şekilde sağlıklı insan diğer insanlarla iş görürken, onların tepkilerini kendi davranışlarının belirleyicisi olarak görmeme eğilimindedir (Miles, 1965, s. 21). Sağlıklı bir örgütün iç ve dış çevreden gelen uyarıcılara cevap vermesi gerekmektedir (Özdemir, 2000, s. 137).

9- Uyum: Özerklik ve yenileşme kavramlarının her ikisi de, sağlıklı bir insan, grup veya örgütün çevresiyle gerçekçi ve etkili bir etkileşim içinde bulunduğu düşüncesiyle ilgilidir. Çevresel istemlerle örgütün kaynakları benzemediğinde, çevreyi ve örgütü bir çok yönden farklı yapan, problem çözme ve yeniden yapılanma yaklaşımı gelişir. Yerel sistemdeki çevrenin ilgili bölümlerindeki veya çevre ve örgütün her ikisindeki değişmelerin sonucu olarak, daha yeterli ve sürekli baş etme durumu ortaya çıkar. Böyle bir sistem, uyum

sürecinde ortaya çıkan zorlukları yönetmek için, yeterli bir kararlılık ve stres toleransına sahiptir. Belki de doğal olarak bu kavram, sistemin kendi içindeki düzeltici değişime sebep olma yeteneğinin, sistemin çevresindeki değişim döngüsünden daha hızlı olma yeteneğidir (Miles, 1965, s. 21). Sağlıklı bir örgüt zaman içerisinde çevresinde görülen değişiklikleri görebilen ve gerekli değişimleri yapabilen bir örgüttür (Özdemir, 2000, s. 138).

10- Problem Çözme Yeterliliği: Sağlıklı bir organizma, her zaman problemlere, gerginliklere, zorluklara ve etkisiz başa çıkma örneklerine sahip olabilmektedir. Konu problemin varlığı veya yokluğu değil, insan, grup ve örgütün problemlerle başa çıkma biçimidir. Argyris (1964), etkili bir sistemde problemlerin en az enerji ile çözüldüğünü, çözülen problemlerin tekrarlanmadığını, kullanılan problem çözme mekanizmalarının zayıflatılmadığını, sürdürülmesini veya güçlendirilmesini ileri sürmektedir. Yeterli bir örgüt, problemlerin varlığının hissedilmesi, olası çözümlerin bulunması, çözümlere karar verilmesi, çözümlerin uygulanması ve çözümlerin etkililiğinin değerlendirilmesi için iyi geliştirilmiş yapı ve yöntemlere sahiptir. Böyle bir örgüt, kontrollü olarak kendi çalışmalarını tasarlamaktadır. Problemler, onları pasif saymak, onlara zorlayıcı tepkiler vermek, onların sorumluluklarını başkalarına yüklemek ya da onları inkar etmekten çok, aktif olarak başa çıkmakla çözülmektedir (Miles, 1965, s. 21). Sağlıklı bir örgütte, problemler zamanında algılanmakta ve çözümlenmektedir (Özdemir, 2000, s. 138).

Sonuç olarak sağlıklı örgüt, büyüme ve gelişme gereksinimlerini karşılayabilmelidir (Miles, 1969). Bunun için örgüt şunları yapmalıdır.

1. Çevrenin örgütten bekledikleri ve gereksinimleri; teknolojinin ve yönetim biliminin yenilikleri sürekli araştırılmalı; alınan sonuçlara göre örgütsel, yönetsel ve ürünsel amaçlara gerekli yenileşmeler yapılmalıdır (Başaran, 1998, s. 196).

2. Örgüt, yapısı, işlevleri ve yönetim süreçleri ile çevre değişkenlerine anında uyum yapabilecek dirikliğe kavuşturulmalıdır.

3. Örgüt, büyüme ve yenileşmeye yaklaşımda özerk olabilmelidir. İşgörenler, görevlerini geliştirmek için yeterince özgür olmalı ve yaratıcılıklarını yönetime katabilmelidirler.

4. Yönetim, sorun çözme yöntemini uygulamalı; işgörenler sorunlarını çözebilecek yeterlikte sorun çözümede eğitilmeli ve yetkilendirilmelidirler (Başaran, 1998, s. 197).

1.2.7.2. Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Kuramı

Miles'in örgüt sağlığı teorisi uygulamada düşünülenenden daha başarısız olmuştur. Kimpston ve Sonnabend (1975, s. 34-35), Miles (1969)'ın geliştirdiği on boyutu ölçmek için

araç geliştirmeye çalışmışlar ancak başaramamışlardır. Geliştirdikleri araç, Miles (1969)'ın tanımladığı boyuttan sadece altısını ölçebilmiştir.

Miles'in örgüt sağlığının on boyutunu açıklama girişimini başarısız bulan Parsons (1953) ve Etzioni (1975), farklı teknik analizlere dikkat çekmişlerdir. Hoy ve Feldman (1987), Miles (1969)'ın sağlıklı örgütle ilgili belirlediği özellikleri Parsons (1967)'in çalışmasıyla birleştirmişlerdir. Parsons (1953) örgütlerin bir düzen içinde hayatta kalmasını, büyümesini ve başarılı olması gerektiğini; uyum, amaç gerçekleştirme, bütünleştirme ve değer sistemi yaratma olarak adlandırılan dört temel problemi çözmek zorunda olduklarını ifade etmektedir.

Örgütler şu dört temel problemi çözmek zorundadırlar:

1. Yeterli kaynak oluşturma ve çevrelerine uyum sağlama.
2. Amaçlar oluşturma ve gerçekleştirme.
3. Okul içinde dayanışmayı sürdürme.
4. Bir değer sistemi oluşturma ve koruma. (Hoy ve Feldman, 1987, s. 31).

Hoy, Tarter ve Bliss (1990, s.263), bu dört özelliği Etzioni (1975)'nin ikiye sınırlandırdığını belirtmişlerdir. Bunlar:

1. Uyum ve amaçları gerçekleştirme.
2. Bütünleştirme ve değer sistemi oluşturmaktır.

Parsons(1967), örgütlerin bu gereksinimler üzerinde üç farklı kontrol düzeyinin bulunduğunu kuramsallaştırmıştır. Bu stratejileri okullara uyarlayan Hoy ve Feldman (1987, s. 31), bu kontrol düzeylerini tartışmışlardır. Bunlar;

- 1. Okulun Teknik Düzeyi:** Okullardaki teknik düzey, kurumda bulunan öğretim ve öğrenme yöntemlerini içermektedir. Okulun en temel fonksiyonu eğitilmiş öğrenciler yetiştirmektir. Ayrıca öğretmenler ve müfettişler etkili öğrenme-öğretme işbirliği içinde öğrencilere problem çözme sorumluluğu ve etkili eğitim uygulamaları sağlamadan sorumludurlar.
- 2. Okulun Yönetimsel Düzeyi:** Okullardaki yönetimsel düzey, okulun içindeki idari işleri kontrol etmektedir. Müdürler, okulun en etkili yöneticileridir. Müdürler, kaynakları sağlamakta ve yapılacak işleri koordine etmektedirler. Müdürler, öğretmenleri motive etmek ve üstlerini etkilemeye çalışmak kadar, onların güven ve bağlılık duygularını geliştirmek için çeşitli yollar bulmalıdırlar. .
- 3. Okulun Kurumsal Düzeyi:** Okullardaki kurumsal düzey, okul ve çevresi arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Okullar, uygun olmayan isteklere karşı bütünlüğünü sürdürürken toplumdan desteğe gereksinim duymaktadırlar.

Hem yöneticiler hem de öğretmenler bu üç düzeyi, okulun dışındaki bireyler ve grupların etkisinde kalmadan gerçekleştirebilirlerse amaçlarına ulaşabilirler. Bu üç kontrol düzeyi okul sağlığını oluşturmaktadır.

Parsons (1967)'un bu yaklaşımı, okul sağlığını analiz etmede ve tanımlamada farklı teorik olguları oraya çıkarmıştır. Özellikle sağlıklı bir okul; teknik, yönetsel ve kurumsal uyum içinde olmalı, yıkıcı dış güçlerle baş ederek ihtiyaçlar karşılanmalı ve enerjisini misyonuna yönlendirmelidir (Hoy ve Feldman, 1987, s. 31).

Hoy ve Feldman (1987, s. 30)'ın, "Örgüt Sağlığı: İçeriği ve Ölçütü" isimli araştırmalarının amacı, okul sağlığını tanımlamak, okul sağlığının boyutlarını belirlemek, yöntemlerini açıklayarak sonuçlarını değerlendirmektir. Hoy ve Feldman (1987, s. 32), okul sağlığını ölçmeyi amaçlayan yedi boyuttan oluşan örgüt sağlığı ölçeğini geliştirmişlerdir. Bunlar:

1. Örgütsel Bütünlük: Okulların çevresinde programlarının eğitici bütünlüğünü sürdüren bir biçimde çevresindeki talepler ve dış baskılarla başa çıkma yeteneğine dayanmaktadır.

2. Müdür Etkisi: Müdürün üstlerinin hareketlerini etkileme yeteneğine dayanmaktadır. Üstlerini etkilemek, fazladan ilgi toplamak ve hiyerarşi tarafından engellenmemek okul yönetiminin önemli başarılarıdır.

3. Anlayış: Müdürün arkadaşça, destekleyici ve açık ve davranışına dayanmaktadır. Müdürün, öğretmenlerin refahı için içten bir biçimde ilgilerini vurgulamaktadır.

4. İnsiyatif Yapısı: Hem görev hem de başarı yönelimli müdürlerin davranışlarına; iş beklentilerine, performans standartlarına ve müdür tarafından açıkça ifade edilen alanlara dayanmaktadır.

5. Kaynak Desteği: Okulda öğretmenler için yeterli sınıf, uygun araç-gereç ve eğitsel materyallerin temin edilmesine dayanmaktadır.

6. Moral: Öğretmenlerin açıklık, arkadaşlık ve güven duygularına dayanmaktadır. Öğretmenler birbirlerini sever, birbirlerine yardım ederler, okullarıyla gurur duyarlar ve işlerini başarmak onlara mutluluk hissi verir.

7. Akademik Önem: Öğretmenlerin öğrencilerinin başarıma yeteneklerine inanmalarına ve akademik mükemmelliği aramaya güdülenme derecesine bağlıdır. Öğrenciler için yüksek fakat başarılabilir amaçlar oluşturulur, öğrenme çevresi düzenlidir. Öğrenciler çok çalışırlar ve akademik olarak daha iyi olana saygı duyarlar.

Bu yedi boyutun Parsons (1967)'in kontrol düzeyleriyle bağlantısı kurulmaktadır. Örgütsel bütünlük boyutu, okulun kurumsal düzeyi kapsamında; müdür etkisi, anlayış, insiyatif yapısı ve kaynak desteği boyutları okulun yönetsel düzeyi kapsamında; moral ve

akademik önem boyutları okulun teknik düzeyi kapsamında yer almaktadır (Hoy ve Feldman, 1987, s.32).

1.2.8. Örgüt Sağlığının Örgütsel Etkililik, Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürüyle İlişkisi

Örgüt sağlığı kavramını daha çok eğitimciler, okulların yönetimi, etkililiği, kültürü ve iklimi çerçevesinde kullanarak, çalışan-çalıştıran, bir diğer ifade ile öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucu ortaya çıkan verimlilik olarak kullanmışlardır (Tsui ve Cheng; 1999, s. 249-268). Örgüt sağlığı, birçok örgütsel süreçle ilgilidir. Eğitim araştırmacıları okulların doğası, yönetimi, etkililiği, kültürü ve iklimi üzerinde çalışarak örgüt sağlığı kavramını yakalamaya çalışmışlardır. Örgüt sağlığının gelişiminde örgütsel etkililik, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün etkili olduğu söylenebilir. Bu alt başlıkta örgüt sağlığıyla örgütsel etkililik, örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmaktadır.

1.2.8.1. Örgüt Sağlığı ve Örgütsel Etkililik

Eğitim yönetimi için oldukça önemli olan etkililik kavramının literatürde çok çeşitli tanımları yer almaktadır. Bütün örgütlerin amacı, önceden belirledikleri amaçlar doğrultusunda kendi alanlarında etkili olmaktır. Bu anlamda etkililik, belirlenen amaçlara istenilen düzeyde ulaşılması olarak tanımlanabilir. Örgütsel etkililik, örgütün sistem öğelerinin değişkenlerini, örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için etkileyip, geliştirerek eyleme geçirilebilmesidir (Başaran, 1992, s. 134).

Örgüt hem kendi, hem de işgörenlerinin doyumunu sağlamakla görevlidir. Bu iki amacın etkili olarak gerçekleştirilebilmesi için, yönetmenler, örgütsel etkililiğin aşağıdaki öğelerindeki başarılarını, örgütün planında öngörülen düzeye yükseltmek zorundadırlar (Başaran, 1992, s. 134):

1. Örgütü verimli kılmak,
2. İşgörenlerin işten doyumunu sağlamak,
3. Örgütü yararlı kılmak,
4. Örgütün sağlığını korumak,
5. Örgütü dirikleştirmek.

Örgütün etkili olabilmesi için tüm alt sistemlerin örgütün amaçlarından kendi paylarına düşen bölümleri gerçekleştirmesi gerekir. Örgüt içinde var olan alt sistemlerden birinin etkililiğini yitirmesi örgütün etkililiğini azaltabilir.

Sağlık ve etkililik kavramları kimi zaman birbirlerinin yerine kullanılmışlardır. Hoy ve Feldman (1987, s. 32) etkililiği kullanarak okul sağlığını yedi boyutta oluşturmuşlardır.

Hoy, Tarter ve Bliss (1990, s. 260-279), örgüt sağlığını etkililik ve etkinliğin bütünü olarak incelemiştir. Başaran (1991), örgüt sağlığını etkililiğin bir alt boyutu olarak ele almıştır. Bennis, örgüt sağlığını, örgütsel etkililiği saptamada temel ölçüt olarak kabul etmektedir (Akt. Can, 2002, s. 280). El-Hage (1980, s. 38), çalışmasında örgüt sağlığı ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmış, çalışmanın sonucunda okulun örgüt sağlığı ile etkililiği arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulmuştur. Miles (1965, s. 18), bir örgütün kısa dönem işleyişinin etkili ya da etkisiz olabileceğini, fakat yaşamda kalma, problemlerle başa çıkma ve büyümenin sürekli olduğunu ifade etmektedir. O halde bir örgütün sağlıklı olması, etkinliklerinin uzun dönemde etkili olup olmadığıyla ilişkilendirilebilir. Bu durumda etkili okulun her zaman sağlıklı bir okul olmadığı söylenebilir. Akbaba (2001, s. 21-22), örgütsel etkililik ve örgüt sağlığı kavramlarını ayırmanın ve ölçmenin güç olduğunu belirterek, etkililiğin daha fazla çıktıya yönelik, sağlığın ise örgüt içi ilişki ve dinamiklik için daha geçerli olabileceğini ileri sürmektedir.

1.2.8.2. Örgüt Sağlığı ve Örgüt İklimi

Örgütte ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların, kolektif davranışlarından doğan bir çalışma ortamı olan iklimi vardır (Genç, 2004, s. 136). Örgüt iklimi, çalışanların davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemekte ve genellikle dış gözlemlere dayanmaktadır (Çelik, 2002, s. 53-54). Örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden farklı kılan kendine özgü kişilik yapısı ve örgüte giren kişilerin bu kişilikle karşılaştıklarında hissettikleri duygular bütünüdür (Karlı, 2004, s. 33).

Bilgen (1990)'e göre örgütsel iklimi oluşturan başlıca faktörler; örgütün amaçları, yapısı, görevleri, çevresi, yönetim, personel ve sağlanabilen kaynaklardır (Akt. Taymaz, 2003, s. 74). Örgüt iklimi genellikle, liderlik biçimleri, örgüt felsefesi, iş atmosferi ve örgüt hedefleri gibi unsurların çalışanlar üzerinde oluşturduğu izlenimlerden doğar (Demirel, 1997, s. 11-16).

Örgüt iklimi çeşitli araştırmacılar tarafından sınıflandırılmış olsa da davranış bilimcilerin en çok benimsedikleri örgüt iklimi açık ya da katılmayı teşvik eden örgüt iklimidir. Bu iklimde astlara güven, iletişimde açıklık, anlayışlı ve destekleyici liderlik, çalışanların özerkliği, yüksek verim amaçlarına sahip olma gibi özellikler bulunmaktadır. Açık iklimin tersi ise kapalı ya da tehdit edici iklimdir. Bu iklim de otoriter liderlerin katı davranışları sonucunda oluşan emir komuta zincirine aşırı uyma eğilimi, yakından denetim ve sıkı sorumluluk politikası yüksek verimlilik elde edilmesini engellemektedir (Can, 2002, s. 230-231). Bir okulun örgüt iklimi, okulu diğer okullardan ayıran iç özelliklerin bütünüdür ve örgüt iklimi çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Okul iklimi, okulun çevresiyle birlikte

öğretmen ve öğrencilerin davranışlarına yön vermektedir (Hoy ve Hannum, 1997, s. 291). Okullardaki örgüt iklimi açık ve kapalı uçlar arasında değişiklik göstermektedir. Açık iklimde; örgüt üyeleri ileri ölçüde birlik duygusuna sahiptir ve insan ilişkileri istenen düzeydedir. Ayrıca yöneticinin yönetim politikası da öğretmenin görevini başarmasını kolaylaştırıcı niteliktedir. Açık iklimde çalışan eğitimciler arasında samimi ilişkiler vardır ve öğretmenler bu ilişkiden doyum sağlarlar. Kapalı iklimde sahip örgütlerde ise çalışanların iş doyumunu düşüktür. Eğitim örgütlerinde açık iklimin hüküm sürmesi, okulun etkililiğini artırmaktadır (Bucak, 2002, s. 15). Eğitim yönetiminde okul iklimiyle ilgili bilinen en iyi kavramlar ve ölçümler Halpin ve Croft (1963)'ın öncü çalışmalarındandır. İklim okulun kişiliği olarak görülür ve açıktan kapalılığa doğru devam eder (Akt. Hoy ve Hannum, 1997, s. 292).

Hoy ve arkadaşları, örgüt ikliminin örgüt sağlığı kavramıyla tanımlanabileceğini ileri sürmektedirler (Goddard, Sweetland ve Hoy, 2000; Hoy ve Feldman, 1987; Hoy ve Hannum, 1997; Hoy, Tarter ve Bliss, 1990; Sweetland ve Hoy, 2000). Bir örgütte olumlu ve sağlıklı ilişkiler yeni değildir ve örgütsel çıktıları geliştiren şartlara dikkat çekmektedir (Hoy ve Hannum, 1997, s. 292). Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991)'e göre, iklim ve sağlık örgütlerin içsel işlevlerinin belirleyicileridir. Bunlar öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin etkileşimiyle sınırlıdır. İklimin ve sağlığın okul çıktılarına etki eden değişkenleri etkileme olasılıkları vardır. İklim ve sağlık arasındaki ilişki tek yönlü değil, karşılıklı birbirlerine bağlı ilişkilerdir (Akt. Akbaba, 2001, s. 17). Hoy ve Kupersmith (1984), sağlıklı okul ikliminin açık örgüt iklimini içerdiğini; sağlıklı okul ikliminde öğretmen ve yöneticilerin iletişiminin gerçekçi olduğunu; güven ve gerçekçiliğin bir bütün olduğunu belirtmektedirler (Akt. Hoy ve Feldman, 1987, s. 36). Hoy ve Forsth (1986)'a göre, sağlıklı okul iklimi akademik başarı, yönetimin adilliği, dürüstlük, karşılıklı güven ve birlik ve beraberlik içinde çalışmayı kapsamaktadır (Akt. Hoy ve Feldman, 1987, s. 36).

1.2.8.3. Örgüt Sağlığı ve Örgüt Kültürü

Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde, örgüt kültürünün payı büyüktür (Şimşek, 2003, s. 3). Örgütsel kültür; örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır (Çelik, 2002, s. 38). Örgüt kültürü, öğrenilmiş veya sonradan kazanılan bir olgudur, yazılı bir metin halinde değildir ve grup üyeleri arasında paylaşılır.

Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir” (Dinçer, 1992, s. 271). Örgüt kültürü; çalışanlar arasında anlatılan hikayeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen

mesajlar, diğ er informal mesajlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar yoluyla örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlar. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geçmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına, örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına bağlıdır. Örgüt kimliği, örgüt kültürünün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Çelik, 2002, s. 51).

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir (Doğan, 1997, s. 63-64): Birinci aşamada, tek bir kişi, yani örgütün kurucusu, yeni bir girişim fikrine sahip olur. İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupla paylaşır. Bu getirilen kişiler, işletme kurucusunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya de ğ eceği inancındadırlar. Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu bu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır. Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Scherz (2005), örgüt sağ lığının henüz açıkça tanımlanmamış ve de eğitim sistemine yeterince uygulanmamış bir kavram olduğunu belirterek, örgüt sağ lığının okul kültürüyle ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Okul kültürü, örgüt sağ lığı ve o okuldaki işlevlerin toplam kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Okul kültürü, o kurumun örgüt sağ lığı sınanarak anlaşılabilir. Örgüt sağ lığının temelini adaptasyon, iklim ve altyapı boyutlarının etkileşimleri oluşturmaktadır (Scherz, 2005, s. 3). Bu durumda bir okuldaki örgüt kültürünün, o okulun örgüt sağ lığı düzeyinin ölçülmesiyle belirlenebileceği söylenebilir.

Örgüt sağ lığının sağ lanmasında kullanılacak, diğ er bireylerle etkili bilgi temelli bir iletişime dayalı olan “takım çalışması, araştırma dönütü, grup rol çalışması, amaç belirleme ve destekleme etkinlikleri, örgütsel teşhis ve problem çö zme ve örgütsel deney” yaklaşımların çok güçlü bir kültür de ğ iştirme etkileri bulunmaktadır (Miles, 1965, s. 31).

1.2.9. Okul Sağ lığı

Örgüt olarak okul sosyal bir sistemdir. Okul bütünü ile açık sistem olmalı, okulun genel sistemi alt sistemleri ile uyumlu olmalı, çevredeki yenilik ve gelişmelere ayak uydurabilmeli, girdileri iyi bir şekilde işleyebilmeli, çevrenin yıpratıcı etkilerinden kendini korumalı ve amaçlarına ulaşabilmesi için kontrol ve de ğ erlendirme mekanizmasına sahip olmalıdır (Erdoğan, 2000, s. 123). Okullar da bir örgüt olduğundan okulların da sağ lıkları bulunmaktadır. Okul sağ lığı incelenirken öğretmen-öğrenci-yönetim arasındaki uyum ve bunun sonucu ortaya çıkan verimlilik ele alınmıştır (Tarter, Hoy, Kottkamp, 1990, s. 236-

242). Okulların örgüt sağlığının belirlenmesindeki amaç, okulun sağlıklı ya da sağlıksız olmasının nedenlerinin belirlenmesidir.

1.2.9.1. Sağlıklı ve Sağlıksız Okulun Özellikleri

Sağlıklı bir okul; enerjisini göreve yöneltirken, öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkilerde uyumun olduğu okuldur ve sağlıklı okullar yüksek düzeyde başarılı okullardır (Hoy, Tarter, Bliss, 1990, s. 178). Okullardaki sağlığın düzeyi; öğretmenlerin öğrenci disiplinine karşı, öğrencilerin okula karşı ve öğrencilerin okuma başarısına karşı görüşleriyle belirlenen ilişkilere sahip olmasıdır (Childers, 1985, s. 4). Sağlıklı okullarda öğretmenler yaptıkları işleri de etkileyen hoşgörüyü sahiptirler (Miles, 1965, s. 17). Bir okuldaki örgütsel dinamizm ne kadar sağlıklı olursa, okuldaki bireyler ve yöneticiler birbirlerine o kadar çok güven duyarlar (Hoy ve Feldman, 1987, s. 36). Örgüt sağlığı, örgütün amaçlarına ulaşabilme başarısıyla ilgilidir. Eğer bir örgütün, bir fonksiyonu düzgün bir biçimde çalışmazsa diğer boyutlarla birbirini etkiler ve tüm sistemde problemler meydana getirir (Childers ve Fairman, 1986, s. 333).

Parson'ın çalışması, okulların örgüt sağlığını kavramlaştıran bir bütüncü plan düzen sağlamaktadır. Genel olarak, sağlıklı bir okul; teknik, yönetsel ve kurumsal düzeyleri uyum içinde çalışan okuldur. Örgüt yararlı ve anlamlı ihtiyaçları karşılamaktadır. Ayrıca örgüt enerjisini kendi misyonunu gerçekleştirmeye yönlendirdiği sürece dışarıdan gelen rahatsız edici güçlerle baş edebilir (Hoy & Miskel, 1987, s. 238).

Parsons (1958)'a göre, sağlıklı okullar adaptasyon ve hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan örgütsel ihtiyaçlarını ve sosyal ve normatif bütünleştirme için gerekli olan anlamlı ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar Sağlıklı okullarda, sorunlarla baş etmek için; teknik, yönetsel ve kurumsal olmak üzere üç ayrı sorumluluk düzeyi vardır. Teknik düzey, ürün veya hizmet üretmektedir. Okullarda teknik hedef, öğretme-öğrenme sürecidir. Öğretmenler, öğrencilerin öğrenmesiyle ilgili sorunlara karşı doğrudan sorumludurlar. Yönetsel düzey, örgütün iç çalışmalarını kontrol eder. Müdür ve müdür yardımcıları, kaynakları toplar ve işi koordine ederler. Öğretmenin sadakatini, güvenini, motivasyonunu ve bağlılığını geliştirecek yöntemler bulmak zorundadırlar. Yönetsel alt sistemin temel odağı, öğretmen ihtiyaçlarıdır. Kurumsal düzey, okulun çevresiyle bağlıdır. Okulun toplum içinde tanınmaya, onaylanmaya ve desteğe ihtiyacı vardır. Hem öğretmenler hem de yöneticiler, okul dışındaki çevreden bir baskı hissetmeden kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmeye ihtiyaç duyarlar. Müfettişlerin ve eğitim kurulunun bu konuda destek yaratmak ve sistemin bütünlüğünü devam ettirme sorumluluğu vardır (Akt. Hoy & Miskel, 1987, s. 238).

Bu durumda sağlıklı okullar öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin hep birlikte ve yapıcı bir biçimde çalıştıkları; teknik, yönetsel ve kurumsal düzeylerin uyum içinde olduğu, temel ihtiyaçların karşılandığı, dış güçlerle başa çıkılan ve enerjisini misyonuna yönelten okullar olarak nitelendirilebilir.

Hoy ve Feldman (1987, s. 34), örgüt sağlığı araştırmalarının sonunda elde ettikleri verilere dayanarak, sağlıklı ve sağlıksız okulların betimlemesini yapmışlardır. Buna göre,

Sağlıklı Okul: Toplumun ve velilerin makul olmayan baskılarından korunur. Okul idaresi, çevreden gelecek okulun havasını etkileyecek olumsuz durumlara başarılı bir şekilde karşı koyabilir (yüksek kurumsal bütünlük). Sağlıklı bir okulun müdürü görev ve ilişki yönelimli lider davranışını bütünleştiren dinamik bir liderdir. Böyle bir davranış öğretmenleri destekler ve performans için yüksek standartlar sağlar (yüksek anlayış ve yapıyı kurma). Bunun dışında okul müdürü üstlerine karşı etki gücüne sahiptir (yüksek etki). Sağlıklı bir okulda öğretmenler, öğretme ve öğrenme ile görevlidirler. Öğretmenler, öğrenciler için yüksek fakat başarılabılır amaçlar koyarlar, yüksek performans standartlarını sürdürürler, ciddi ve düzenli bir öğrenme çevresi geliştirirler. Öğrenciler, okulda verilen ödevlere çok çalışırlar, üst düzeyde güdülenmişlerdir ve akademik olarak başarılı olan diğer öğrencilere saygı duyarlar (yüksek akademik önem). Sınıf araç-gereçleri, eğitsel materyalleri ve ek materyaller her zaman hazırdır (yüksek kaynak desteği). Son olarak öğretmenler birbirlerini severler, birbirlerine güvenirlirler, işlerinden heyecan duyarlar, okullarına karşı olumlu duygular beslerler ve okullarıyla gurur duyarlar (yüksek moral).

Sağlıksız Okul: Dışarıdan gelen olumsuz etkilerden korunamazlar. Öğretmen ve öğrenciler makul olmayan veli istekleri altında ezilmişlerdir, okula karşı gelinir (düşük kurumsal bütünlük). Okul, etkili bir müdüre sahip değildir. Okul müdürü, çok az yönlendirme ve yapı sağlar (düşük insiyatif yapısı), öğretmenler için çok az destek ve cesaret sergiler (düşük anlayış) ve üstleri üzerindeki etkileri azdır (düşük etki). Öğretmenler meslek ve meslektaşları hakkında iyi duydular hissetmezler, mesafeli, şüpheli ve savunmacıdırlar (düşük moral). Eğitim malzemeleri, araç-gereç ve ek materyaller ise gerektiğinde temin edilemez (düşük kaynak desteği). Sonuç olarak akademik mükemmellik için çok az bir çaba vardır. Ne öğretmenler ne de öğrenciler akademik yaşamı ciddiye almazlar, gerçekte akademik alanda başarılı öğrenciler arkadaşları tarafından alaya alınırlar ve öğretmenler de bu başarılı öğrencileri tehdit unsuru olarak görürler (düşük akademik önem).

1.2.9.2. Sağlıklı Okulda Yönetici

Her işgörenin kendine özgü amaçlarının olması doğaldır. İşgörenlerin bireysel amaçlarının birbirine benzemesi de düşünülemez. İşgörenlerin bireysel amaçlarının, örgütsel

amaçlarla aynı olması da olanaksızdır. Ama örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi, işgörenlerin bu amaçlar için çalışması ile olanaklıdır. Bu durumda işgörenlerin bireysel amaçları ile örgütün amaçlarının tümleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için yönetmen değişik yol ve yöntemleri kullanabilmelidir (Başaran, 1996, s. 167).

Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 2000, s. 272). Okuldaki tüm etkinliklerin başarıya ulaşmasında anahtar kişi yöneticidir (Güçlü, 1997, s. 50). Örgütsel etkinliği sağlamak için insan ve diğer kaynakları amaçları gerçekleştirecek biçimde düzenlemek, yöneticinin görevidir (Çalık, 1997, s. 55).

İşgörenlerin güçlerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için tümleştirilmesi, yönetimin üç önemli işlevine dayanır (Başaran, 1996, s.167).

1. Yönetim, her işgörenin kendi kişisel amaçları ile örgütün amaçlarını tümleştirebilmelidir.

2. Yönetim her işgörenin gücünü, tümleşim sonucu oluşan bu ortak amaçlar için eşgüdümleyebilmelidir.

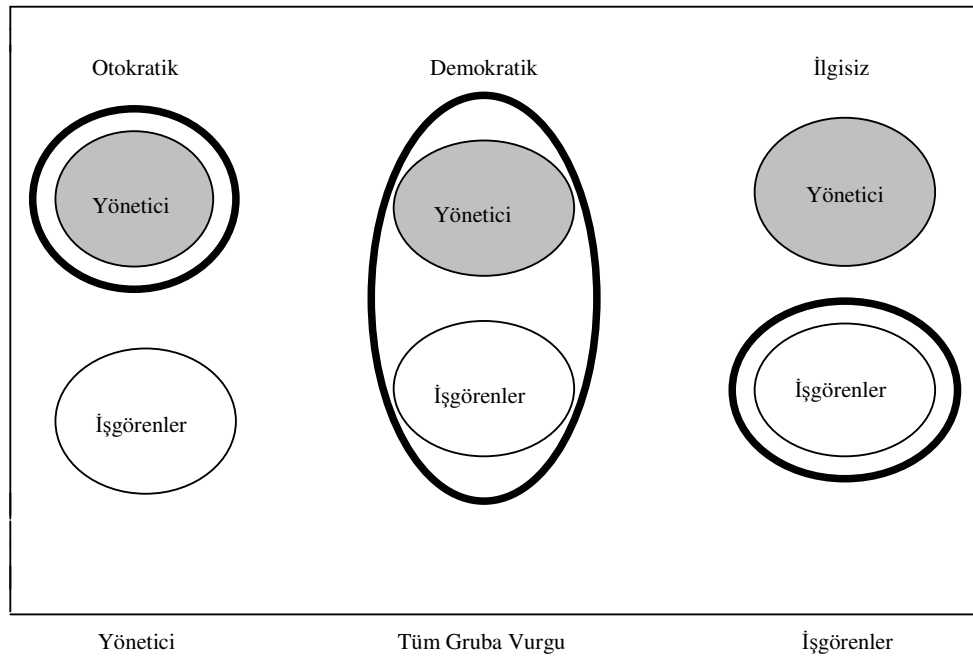
3. Yönetim, işgörenlerin ortak amaçları gerçekleştirmek için giriştikleri eylem ve işlemler süresince, aralarında doğal olarak oluşacak çatışmaları iyi yönetebilmelidir.

İşgörenlerin, bireysel amaçları ile örgütün amaçlarının tümleştirilmesi, yalnız başına örgütün etkili olmasına yetmez. Örgütsel etkililiği sağlamak için buna ek olarak işgörenlerin örgütsel amaçlar için güçlerinin eşgüdümlemesi gerekmektedir. İnsanlar, doğaları gereği, başlarına buyrukturlar ve bireysel çalışmayı severler. Bunların güçlerinin birleştirilmesi için yönetmen, yine değişik yol ve yöntemler kullanabilmelidir (Başaran, 1996, s.168).

Newstorm ve Davis (1993, s. 227), yöneticilik davranışlarını otoriter, demokrat ve ilgisiz olarak sınıflandırmaktadırlar (Şekil 1.4.). Otoriter yönetim biçiminde, yöneticinin asıl ilgisi daima görev ya da iş üzerinde toplanır. İnsandan çok işe önem verir. Yöneticinin istediği işgörenin azami ölçüde çalışmasıdır (Peker ve Aytürk, 2000, s. 72). Otoriter yöneticinin erk kaynağı genellikle yasalar ve bulunduğu makamdır. Astlarıyla ilişkisi az ve biçimseldir. Bu biçimsel ilişkileri için pek çok kural koyar. Otoriter yöneticinin yetke kullanma biçimi çoğunlukla korku vermeye dayalıdır (Başaran, 1998, s. 70-71). Demokratik yönetici, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşır. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda önderlik davranışını belirlemeye önem gösterir (Eren, 1989, s. 382-383). İlgisiz yönetici, bir örgütün üst makamlarında bulunan kişilerin yetkilerini kullanmamalarından dolayı ortaya çıkar. İşgörenlerin işten doyumunu yöneticiyi ilgilendirmez. Örgütte oluşan çatışmalar sürer gider ya da zamanla

kendiliğinden unutulur. Takım ruhunu geliştirmek için yöneticinin hiçbir girişimi yoktur. İşgörenler planlı bir eğitimle değil, birbirlerini etkileyerek yetişirler. İlgisiz yönetici, izleyicileri kendi hallerine bırakır ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranışlar gösterir (Eren,1989, s. 382-383; Başaran, 1998, s. 78). İlgisiz yöneticiler, güç ve sorumluluktan kaçınırlar. Onlar, büyük ölçüde grubun kendi hedeflerini belirlemesine ve onların kendi problemlerini kendilerinin çözmesine bağımlıdır (Newstorm ve Davis, 1993, s. 228).

GÜÇ TÜRÜ



Şekil 1.4. Otoriter, Demokrat ve İlgisiz Yöneticilerin Özellikleri

Kaynak: Newstorm J.W., Davis K., Organizational Behavior , McGraw-Hill Inc., New York, 1993, s.227.

Örgüt sağlığını korumak ve sürdürmek işgörenlerin değişkenliği, bireysel ayrılıkları ve kişilik özellikleri yüzünden çok zordur. İşgörenler, geliştirdikleri değerlere ve düzgünlere göre birbirinden ayrık davranırlar. Ancak bu ayrık davranışların belli bir sınır içinde kalması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından zorunludur. Yönetmen bu zorunluluğu yerine getiremedikçe örgütünü etkili kılamaz (Başaran, 1992, s. 24).

Okul yaşamındaki niteliğin artırılmasının sağlıklı bir okul ile mümkün olabileceği ileri sürülmektedir. Sağlıklı bir okul; kurum açısından bakıldığında herşeyden önce çevresiyle iyi ilişkiler içinde olan, bu çevre tarafından meşrulaştırılan ve bu çevreden destek alan okuldur. Yönetim boyutundan incelendiğinde ise sağlıklı okul; okula kaynak sağlayan, bu kaynakları dağıtan, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlarına yön veren ve rehberlik

edebilen bir okul müdürünün bulunduğu okuldur. Öğretmen açısından bakıldığında, öğrenme ve öğretmenin en verimli şekilde yürütüldüğü, akademik başarının ön plana çıktığı, öğrenmenin her şeyden önce geldiği bir anlayışın egemen olduğu bir ortam anlamına gelmektedir. Eğitim yöneticisi olan okul müdürlerinin okullarını verimli ve işler duruma getirebilmeleri, okullarının sağlıklı bir yapıda olmasını sağlamaları için sahip oldukları liderlik özellikleri önemlidir (Akbaba, 2001).

Örgüt sağlığı, okulların içinde buldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıtması ve yöneticilere okullara yönelik bilgi verebilmesi bakımından önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, zaman zaman okulların örgüt sağlığına bakıp okullarda işlemeyen alt sistemleri görüp onları geliştirmeye çalışabilirler (Akbaba, 2001, s. 82). Örgüt sağlığı, öğrenci performansında önemli bir etkiye sahiptir. Okul müdürü sağlıklı okul ortamını sağlamakla yükümlüdür. Örgüt sağlığı sistemli teşhis koymalar ve önleme planlarının yapılması ile geliştirilebilir (Childers ve Fairman, 1986, s. 336).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, personel, öğrenci, veli, çevre liderleri, yerel yöneticiler ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişki kurmak, onların beklentilerini bağdaştırarak yönetimi sürdürmek durumundadır (Kaya, 1996, s. 94). Bunun için de yöneticinin, belirli bir davranışı göstermek durumunda olduğu söylenebilir. Yönetici davranışı; birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yöneltebilme davranışıdır. Bu davranış, aslında bir liderlik sorunudur (Bursalıoğlu, 1979, s. 253). Açıkalin'a göre eğitim sisteminde okullar türlerine göre isimleri, amaçları, programları, işleyişleri, kadroları ve nicel nitelikleri bakımından genellikle birbirlerine benzerlerken; okulda çalışan personelin davranışları, ilişkileri, okulun kültürü, sağlığı ve örgüt iklimi bakımlarından birbirlerine benzemezler. Bu farklılığın önemli nedenlerinden biri yöneticilerin okul yönetiminde oynadıkları rollerdir. Bu rolleri taşıyan okul müdürü, bir kamu yöneticisi, politika saptayıcısı, alan uzmanı, profesyonel eğitimci, lider ve toplumun aktif bir üyesi olma durumundadır (Taymaz, 2003, s. 55-56). Okul müdürlerinin rollerinden birinin liderlik olduğu düşünüldüğünde, eğitim yöneticileri olan okul müdürlerinin okulların sağlıklı bir yapıda olmasını sağlamaları için sahip oldukları liderlik biçimlerinin önemli olduğu söylenebilir.

Okullarda, eğitim-öğretim süreci de etkileşime dayandığından ve insan ağırlıklı örgütler olduğundan, yöneticilerin personel üzerindeki etkisi, daha da önem taşımaktadır. Bunun için de okul yöneticileri etkili bir lider olmak durumundadırlar (Başaran,1992, s. 99). Okul yöneticilerinin, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde etkili olabilmeleri, dolayısıyla okulların sağlıklı örgüt olabilmesi için okul müdürlerinin uygun liderlik biçimlerine sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

Liderlik Biçemlerine ilişkin olarak yapılan Iowa çalışmalarından ortaya çıkan liderlik biçemlerindeki farklılıkları Tablo 1.2.'de göstermek mümkündür.

Tablo 1.2. Iowa Çalışmalarından Ortaya Çıkan Liderlik Biçemlerindeki Farklılıklar

DAVRANIŞ	YETKECİ	DEMOKRATİK	SERBESTİYETÇİ
Politika Yapıcılık	Tamamen lider tarafından	Grubun kararıyla	Politika yok (bireysel ya da grup kararlarında sonsuz özgürlük)
İşle İlgili Yöntem ve Eylemlerin Oluşturulması	Tamamen lider tarafından	Lider önerir, grup seçer	Bireye bağlı
Planlama	Tamamen lider tarafından	Grubun kararına bırakılır	Sistemik bir planlama yoktur
İş Bölümü Yapma ve İşlere Atama	Lider tarafından düzenlenir	Grubun kararına bırakılır	Lider katılmaz
Değerlendirme	Övgü ya da eleştiride kişisel davranma	Nesnel ölçütlere dayalı değerlendirme	Değerlendirme yok (Diğer grup üyeleri arasında değerlendirme yapar)

Kaynak: Lunenburg, F.C., Ornstein A.C., Educational Administrator Concepts and Practises, Wadsworth Inc., New York, 1991, s. 131.

Liderlik biçemlerine ilişkin olarak yapılan Iowa çalışmasının sonuçları aşağıda verilmektedir (Lunenburg, ve Ornstein, 1991, s. 131-133).

1. Astarlar, üç liderlik tipi içinde demokratik olanı tercih etmişlerdir (Katılımcı yönetime geçiş ve modern örgütlerdeki mesleki dayanışma).
2. Serbestiyetçi lider, yetkeci lidere tercih edilmiştir (Sıkı rejime karşılık kaos).
3. Yetkeci liderler, örgütteki ylgın ve gergin havaya tepki olarak kavgacı ya da isteksiz davranışların ortaya çıkmasına sebep olmuşlardır.
4. Liderlik stili yetkeci serbestiyetçiye doğru gittikçe, isteksiz davranışlar da saldırgan davranışa dönüşmektedir.
5. Üretkenlik yetkeci liderlerin örgütlerinde, demokratik liderlerin örgütlerinden daha yüksek ama serbestiyetçi liderlerinkinde en düşük seviyede bulunmuştur.

Yıldırım (2006), “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmasında, okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmanın bulguları sonucunda; dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının örgüt sağlığının akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutlarıyla pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığını belirlemiştir.

Gregory (1986), “Durumsal Liderliğin Örgüt Sağlığına Etkisi ve Akademik Başarı” isimli araştırmasında durumsal liderliğin, örgüt sağlığı ve akademik başarı ile olan ilişkisine etkisini araştırmıştır. Araştırmanın bulguları sonucunda; örgüt sağlığı ve akademik başarı arasında bir ilişki bulamamış ve okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı ve akademik başarıyı etkilemediğini belirlemiştir. Diğer yandan Fliegner (1984), Kolombiya Üniversitesi Öğretmen Koleji’nde eğitim yönetiminde program hazırlama ve derste kullanmak amacıyla yaptığı “Okul Liderliği ve Örgüt Sağlığı” isimli araştırmasında okul liderliği ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve araştırma sonunda okulların sağlıklı olmadığını bularak bunun sebebini okul liderliğinin etkisizliğine bağlamıştır. Burada açıklananlar sonucunda; örgüt sağlığı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi tespit etmenin önemli ve anlamlı olacağı düşünülebilir. Böyle bir ilişkiye ulaşmaya çalışırken, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerin liderlik biçemlerine ilişkin algıları ile ilgili bilgi edinmek hedeflenen bir öge olmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT SAĞLIĞI KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, örgüt sağlığı ile ilgili daha önce yapılan araştırmalar; yurt içinde ve yurt dışında olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Buna göre:

2.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Örgüt sağlığı konusunda Türkiye’de yapılmış olan çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmektedir.

Akbaba (1997), “Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı” isimli Bolu il merkezinde görev yapan 243 yönetici ve öğretmen üzerinde yapmış olduğu araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin çalışmakta oldukları okulların örgüt sağlığı düzeylerini örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutlarında; cinsiyet, öğrenim durumu, görev, okuldaki ve görevdeki hizmet süreleri, branş değişkenleri açısından incelemiştir. Araştırma sonuçları; genel liselerin örgüt sağlığı puanlarının, Meslek liseleri, Anadolu liseleri ve Anadolu meslek liselerinin örgüt sağlığı puanlarından daha yüksek olduğunu göstermiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre okulların örgütsel sağlığına ait öğretmenler ve müdürlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Ayrıca örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, iç ve dış etkileşim ve örgütsel ürünlere ait öğretmenlerle müdürlerin görüşleri arasında manalı bir fark vardır. Örgütsel kimliğe ait öğretmenler ve müdürlerin görüşleri arasında ise bir fark bulunamamıştır.

Uras (1998), Malatya il merkezinde görev yapmakta olan öğretmenler üzerinde yapmış olduğu “Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları” isimli çalışmasında, liselerin örgütsel sağlık düzeylerine ilişkin öğretmen algılarını on sağlık boyutu açısından incelenmiş, ayrıca öğretmen algılarının okul türlerine göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Araştırma sonuçları; öğretmenlerin örgütsel sağlık boyutlarına ilişkin algılarının orta düzeyde bir örgütsel sağlık gösterdiğini ortaya koymuştur. Üç okul türünde de sağlık boyutlarına ilişkin algıların ortalamaları birbirine yakın ve orta düzeydedir. Bu duruma göre okullarda yaşanan sorunlar okul türlerine göre farklılık göstermemektedir.

Akıl (2005), Afyonkarahisar ili merkezinde 340 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde yapmış olduğu “Bürokrasi ve İlköğretimde Örgütsel Sağlık” isimli araştırmasında ,ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerine göre ilköğretim okullarındaki bürokrasi ile örgütsel sağlık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada bürokrasinin örgütsel sağlık üzerinde etkisi olduğu, ayrıca bürokrasinin örgütsel sağlığın bütün boyutlarını etkilediği, öğretmen

görüşlerine göre bürokratik okulun sağlıklı okul olduğu ve örgütsel sağlık üzerindeki en etkili bürokrasi boyutunun kuralların takibi olduğu ortaya konulmuştur.

Yıldırım (2006), “Okul müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmasında Ankara ili merkez ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri açısından okullarının sağlığını nasıl bulduklarını araştırmıştır. Araştırmada örgüt sağlığının altı boyutu ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin üçer boyutları arasındaki ilişki test edilmiştir. Araştırma bulguları sonucunda; dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek boyutlarının örgüt sağlığının akademik önem, kurumsal bütünlük, müdürün etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutlarıyla pozitif bir ilişkinin ortaya çıktığı belirlenmiştir. Özellikle idealleştirilmiş etki boyutunun dönüşümcü liderliğe ait diğer iki değişkenden daha etkili olduğu görülmüştür.

Çakır (2002), “İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı Açısından İncelenmesi” isimli çalışmasında, Konya il merkezinde görev yapmakta olan ilköğretim okullarında görevli müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin görüşlerine göre, örgüt sağlığını örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutları açısından incelemiştir. Araştırmaya göre müdürler ile öğretmenlerin örgütsel sağlık boyutları arasında demografik özelliklere göre anlamlı bir fark yoktur. Öğretmenler arasında cinsiyet değişkenine göre örgütsel sağlığın, örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik, örgütsel ürün ve çevresel etkileşim boyutlarında bayan öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark vardır. Müdürler ile öğretmenlerin arasında örgütsel liderlik, örgütsel ürün boyutlarında müdürlerin lehine, çevresel etkileşim boyutunda öğretmenler lehine anlamlı fark vardır. Müdür yardımcısı ile öğretmenler arasında da çevresel etkileşim boyutunda öğretmenler lehine anlamlı bir farklılık vardır.

Korkmaz (2005), “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında, farklı sosyo ekonomik bölgelerde yer alan okulların örgütsel sağlığı ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın analiz sonuçlarına göre, kurumsal bütünlüğün okul sağlığının bir parçası olduğu halde öğrenci başarısını artıran okul ikliminin bir parçası olmadığı belirlenmiştir.

Güler (1997)’in “Örgütsel Sağlık ve Denge” isimli çalışması dinamik, hareketli ve değişken olan çevrelerine cevap verebilen sağlıklı örgüt, sağlıklı toplum yaratabilmek için hayati öneme sahip olan örgütsel sağlık kavramını tüm boyutlarıyla inceleyen uygulamalı bir araştırmadır. Bu çalışma ile örgütsel sağlığa ulaşmanın, örgütsel sağlık ölçütlerindeki sorunları doğru teşhis etmenin ve tedavi teknikleri uygulamanın para ve zaman açısından zor

olmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte insanların ve örgütlerin örgütsel sağlık kavramını anlamaları, benimsemeleri ve istemelerinin gerekli olduğu vurgulanmıştır.

Gürkan (2006), “İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi” isimli araştırması ile Ankara İli Polatlı İlçesinde ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin ve yöneticilerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmanın sonuçlarında; katılımcıların akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, kaynak desteğine ve öğretmen bağlılığına ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini; müdürün etkisine ve mesleki liderliğe ilişkin algılarının ise cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiğini, akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, müdürün etkisine, kaynak desteğine, öğretmen bağlılığına ve mesleki liderliğe ilişkin algıların mesleki kıdeme göre farklılaşmadığını; akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, müdürün etkisine, öğretmen bağlılığına ve mesleki liderliğe ilişkin algıların öğrenim durumuna göre farklılaştığını, kaynak desteğine göre ise farklılık göstermediğini; akademik öneme, kurumsal bütünlüğe, kaynak desteğine öğretmen bağlılığına ve mesleki liderliğe ilişkin algıların görev değişkenine göre farklılaştığını, müdürün etkisine göre ise farklılık göstermediğini ortaya çıkarmıştır. Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin farklı okul düzeylerinde belirlenerek okullardaki mevcut örgütsel sağlık düzeyinin tespit edilmesinin ve elde edilecek sonuçlara göre iyileştirme planlarının hazırlanmasının gerekli olduğunu belirtilmiştir.

Gürsel (1998)’in “İlköğretim Okullarının İkliminin Örgütsel Sağlık Açısından Değerlendirilmesi” isimli çalışmada, okulların iklimini örgütsel sağlık açısından değerlendiren okul yöneticileri ile öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Cinsiyet faktörüne göre öğretmenler arasında güç dengelemesi ve bağlılık özelliklerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir fark olup, katılanların geleneksel yönetici ve öğretmen imajının dışına çıkamadıkları belirtilmiştir.

2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Hoy ve Woolfolk (1993), “Öğretmenlerin Yararlılığının Algılanması ve Okulların Örgüt Sağlığı” isimli, New Jersey’deki 37 ilkokuldan 179 öğretmen ile yaptıkları çalışmada öğretmen yeterlilik duygusu ile okulların örgütsel sağlıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın sonunda, sağlıklı okul ikliminde çalışan öğretmenlerin, öğrencilerin öğrenmesini etkileyebilecekleri inancının gelişmesini sağladığı görülmüştür. Ayrıca kişisel öğretme yeterliğinin yüksek moral ile ilişkisi bulunamamıştır. Örgütsel bütünlük boyutu ve öğretmen morali genel öğretme yeterliliği duygusunu kestirmede etkin olmuştur. Veriler, genel ve kişisel öğretme yeterlik yapısının birbirinden bağımsız olduğunu göstermiştir. Ayrıca

kişisel yeterliği etkileyen faktörlerin genel öğretme yeterliği üzerinde sınırlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.

Smith (2002)'in "Liselerin Örgü Sağlığı ve Matematik Dersindeki Öğrenci Yeterliği" isimli çalışmasının amacı Ohio eyaletindeki liselerin örgütsel sağlığını araştırmaktır. Çalışma, Ohio eyaletindeki liselerin örgütsel sağlığı ve matematik öğrenci yeterliliği üzerinde odaklanmıştır. Araştırmanın evreni 97 okuldan oluşmakta olup, araştırmada Hoy ve Feldman'ın geliştirdiği örgüt sağlığı ölçeği kullanılmıştır. Matematikte öğrenci yeterliği ile okul sağlığı arasında olumlu ilişkinin bulunduğu bu araştırmada, sağlıklı okul iklimini geliştirmede öğrenci başarısının desteklemesi önerilmektedir.

Allison (1992) tarafından Missouri Üniversitesi'nde yapılan "Missouri Resmi Liselerinde Örgüt Sağlığı ve Öğrenci Başarısı" isimli çalışmada, örgüt sağlığı ile öğrenci başarısı arasındaki ilişkinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığı araştırılmıştır. Araştırmanın öğrenci başarısı ile ilgili verileri 485 lisede okuyan onuncu sınıf öğrencilerine uygulanan "MMAT (Missouri Öğrenme Başarısı Testi)" ile elde edilmiştir. Araştırmanın örgüt sağlığı ile ilgili verileri; "örgütsel bütünlük", "okul müdürü etkisi", "anlayış", "yapıyı kurma", "kaynak desteği", "moral" ve "akademik vurgu" boyutlarını içeren "OHI (Örgüt Sağlığı Ölçeği)" ile elde edilmiştir. Araştırmada, öğrenci başarısı ile örgüt sağlığının "örgütsel bütünlük" ve "okul müdürünün etkisi" boyutları arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca; örgütsel bütünlüğün okulun çevre baskılarına karşı korunmasız olmadığı zaman ve çevreden ilgi gördüğünde sağlanabileceği, okul müdürünün etkisinin ise müdürlerin üstlerini ikna etme ve etkileme yetenekleri ile sağlanabileceği belirtilmiştir.

Tsui ve Cheng (1999)'in Hong-Kong'ta 20 ilkokuldaki 423 öğretmen üzerinde öğretmen adanmışlığının okulun örgütsel sağlığıyla ilişkisi araştırmışlardır. Sonuçta moral, saygı ve kurumsal bütünlük gibi üç örgütsel sağlık faktörünün, konum, medeni hal ve okuldaki hizmet süresi gibi öğretmenlerin kişisel özellikleriyle arasındaki etkileşiminin öğretmen adanmışlığıyla ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu sonuç, okulun örgütsel sağlığı ve öğretmen adanmışlığı arasındaki ilişkinin öğretmenin niteliklerine bağlı olduğunu desteklemektedir.

Barth (2001), çalışmasında 1999-2000 öğretim yılında West Virginia'daki ortaokulların sosyo-ekonomik duruma göre okuma, matematik ve dil alanlarında okul örgütsel sağlığı, büyüklüğü ve başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, West Virginia ortaokullarının yüksek sosyo-ekonomik statüye göre okuma, matematik ve dilde okul başarısı ve örgüt sağlığı arasında anlamlı ilişkisi bulunmamıştır. Düşük sosyo-ekonomik statüye göre matematik, okuma ve dilde okul başarısı ve örgüt sağlığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

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.

Ash (1992), 31 ilkokul ve ortaokul öğretmeni üzerinde yapmış olduğu, New Jersey Üniversitesi'nde "Örgüt Sağlığı ve Yenilik Hakkındaki Öğretmenin İlgi Basamakları" isimli çalışmada, okul sağlığı ile öğretmenlerin yenilik hakkındaki ilgi dereceleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini New Jersey'deki sosyo ekonomik statüsü farklı on bölgeden seçilen 31 ilkokul ve 25 ortaokul öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak "İlgi Basamakları Ölçeği ve "Örgüt Sağlığı Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan İlgi Basamakları Ölçeği'nin başarılı bir şekilde uygulanmasına rağmen bazı gruplarda ön-testlerin güvenilir, bazı gruplarda son-testlerin güvenilir çıkması, öğretmenlerin yenilik hakkındaki algılarının örgüt sağlığı ile ilişkisinin bazı boyutlarda yüksek bazı boyutlarda düşük çıkmasına neden olmuştur. Araştırma sonuçları; akademik vurgunun arttığında yenilik hakkında öğretmenlerin önceki ilgilerinin azaldığını, inisiyatif yapısının yükseldiğinde yenilik hakkında öğretmenlerin sonraki ilgilerinin attığını göstermiştir.

Gregory (1986), "Durumsal Liderliğin Örgüt Sağlığına Etkisi ve Akademik Başarı" isimli araştırmasında durumsal liderliğin, örgüt sağlığı ve akademik başarı ile olan ilişkisine etkisini araştırmıştır. Araştırmanın bulguları sonucunda; örgüt sağlığı ve akademik başarı arasında anlamlı bir farklılık bulamamış ve okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı ve akademik başarıyı etkilemediğini belirlemiştir.

Fliegner (1984), Kolombiya Üniversitesi Öğretmen Koleji'nde eğitim yönetiminde program hazırlama ve derste kullanmak amacıyla yaptığı "Okul Liderliği ve Örgüt Sağlığı" isimli araştırmasında okul liderliği ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve araştırma sonunda okulların sağlıklı olmadığını bularak bunun sebebinin okul liderliğinin etkisizliğine bağlamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN ALGILARIYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

3.1. Problem Durumu

Yirmibirinci yüzyılın en önemli özelliğinin değişme olduğu yadsınamaz bir olgudur. Toplumdaki baş döndürücü değişmeler, toplumlar üzerinde çok güçlü ve kapsamlı etkilerde bulunmaktadır (Aydın, 1999, s. 359). Dünyadaki hızlı değişme, örgütleri sürekli olarak gelecek yönelimli düşünmeye zorlamaktadır (Çelik, 1999, s. 159). Ekonomide gözlenen küreselleşme ve uluslararası rekabet her ülkeyi, eğitim sistemini çağın ihtiyaçlarına göre yeniden ele almaya zorlamaktadır. Eğitimde reform ve yirmibirinci yüzyıla hazırlama çalışmaları, her toplumun üzerinde önemle durduğu bir konudur (Özdemir, 2000, s. 79). Modern toplumda insanların gittikçe artan ihtiyaçları, ancak örgütler aracılığıyla karşılanabilmektedir (Can, 2002, s. 3-4). Örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar (Aydın, 2000, s. 15). Örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, dinamikliğini ve topluma olan yararlılığını sürdürebilmesidir (Başaran, 1982, s.29). Bu anlamda örgütlerin değişen koşullara bağlı olarak amaçlarını gerçekleştirebilmesinin, örgütsel etkililiği tanımlayabilmek için ele alınması gereken kavramlardan biri olan örgüt sağlığına bağlı olduğu söylenebilir.

Örgüt sağlığı okulun psiko-sosyal durumunu gösterir (Akbaba, 2001, s. 22). Örgüt sağlığı, Miles'in (1969) belirttiği gibi, değişime girişmeden önce belirlenirse örgütün hangi boyutunun gelişmeye veya değişmeye ihtiyaç duyduğu saptanabilir. Durumun tespit edilmesi yapılacak çabalardan sonra ne derecede ilerleme kaydedildiğinin görülmesine yardımcı olabilir (Akt. Akbaba, 2001, s. 22). Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991), okulların örgüt sağlığını belirlemedeki amacın sadece durumu tespit etmek değil, aynı zamanda bu durum tespiti sonuçlarına göre iyileştirme planları hazırlamak olduğunu belirtmektedirler. Bunun için okulun sağlıklı veya sağlıklı olmaması değişim ve yenileşme için bir belirtidir. Esas olan, nelerin bu problemlere sebep olduğunun belirlenmesidir. Kısaca ölçümler, teşhis ve problemlerin çözümünde kavramsal temelleri belirler. Verilerin kullanılması ve yorumlanması, saptanan problemlerin çözümlenmesi ve değişimin ve yenileşmenin sağlanması okul yöneticisinin görevidir (Akt: Akbaba, 2001, s. 22). Örgüt, yöneticiler tarafından alınan kararlarla değişir ve çevresine uyum sağlar. Örgüt yönetimi içinde bulunduğu çevreyi sürekli izler, gelişmeleri belirler, örgütün yapı ve işleyişindeki gerekli değişiklikleri yapacak kararları alır, bunları uygular ve böylece çevredeki değişikliklere uyum

sağlar. Bunu yapmayan ve yapamayan örgütler, çevresinden kopar ve bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalırlar (Koçel, 1993, s. 248).

Açık sistem, girdi, işlem, çıktı ve dönüştürme, en az bir hedefi gerçekleştirmek üzere örgütlenip uygulamaya konulan ve her uygulama sonucuna göre yeniden şekillenen dirik bir örüntüdür (Sönmez, 1997, s. 2). Örgütlerin açık bir sistem olarak varlığını sürdürmesi aldığı enerjinin çevreye çıktı olarak verdiği enerjiden daha fazla olmasına bağlıdır (Tosun, 1981, s. 58). Girdi, işlem, çıktı ve dönüt öğelerinden herhangi birindeki değişiklik sistemi etkilemektedir. Örgüt sağlığı, eğitim örgütleri için, diğer tüm örgütler için olduğundan daha fazla anlam ve önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerinin girdisi, işlem sürecinde yer alanlar ve çıktısı insandır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin başarısının, sağlıklı öğrenciler yetiştirilmesine bağlı olduğu söylenebilir. Childers (1985, s. 7), bir okulun örgüt sağlığının işgörenlerin ve öğrencilerin başarısı için önemli olduğunu ve okullardaki sağlık düzeyinin, öğretmenlerin öğrenci disiplinine ilişkin tutumları, öğrencilerin okula karşı tutumları ve öğrencilerin okuma başarıları ile ilişkisi olduğunu ileri sürmektedir. Bu durumda okulların amaçlarını gerçekleştirebilmesi, varlığını sürdürebilmesi, değişime uyum sağlayabilmesi, okulda öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin uyumlu olabilmesi ve okulların nitelikli ürünler verebilmesinin, okulların sağlıklı olmasına bağlı olduğu söylenebilir.

Eğitim sisteminin en önemli basamağı ilköğretim okullarıdır. İlköğretim okulu; her Türk çocuğunun iyi birer yurttaş olabilmesi için; gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazanmasını, milli ahlak anlayışına uygun olarak yetişmesini, ilgi, istidat ve yetenekleri doğrultusunda hayata ve bir üst öğrenime hazırlanmasını sağlayan eğitim örgütleridir (Erdoğan, 2002, s. 10). Öğrencilerin amaçlara uygun olarak yetiştirilmesi, okulların sağlıklı olmasıyla mümkün olmaktadır. Okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinden birinci derecede sorumlu olanlar ve sorunlardan en önce etkilenenler de yönetici ve öğretmenlerdir. Bu nedenle yönetici ve öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları, ilköğretim kurumlarının amaçlarına ulaşması ve varlığını sürdürmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, araştırmaya katılanların görev, okul türü, cinsiyet, kıdem ve liderlik biçimi gibi bazı kişisel değişkenlerinin bilinmesinin de ilköğretim okullarının örgüt sağlığını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bir örgütün; amaç, yapı, süreç ve iklim boyutlarından oluştuğu (Bursalıoğlu, 1979, s.24) düşünüldüğünde, resmi ve özel ilköğretim okulları arasında bazı farklılıkların bulunduğu, bu farklılıkların da görev değişkeniyle birlikte okullarının örgüt sağlığını etkileyebileceği düşünülmektedir.

İlköğretim okullarının sağlıklı örgüt özellikleri taşımasının, sağlıklı bireyler yetiştirme, okul örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirme, uyum sağlama ve değişmelerinde oldukça önemli bir yere sahip olacağı görülmektedir. Bu amaçla ilköğretim okullarının sağlık düzeylerinin

bilinmesi faydalı olacaktır. Bu araştırma, önceki örgüt sağlığı çalışmalarına dayalı olarak Antalya il merkezinde bulunan ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırma ile konunun değişik boyutlarında yapılacak olan bilimsel araştırmalara katkılar getirilmesi beklenmektedir. Ayrıca, alan yazın taramasında, görev (resmi ve özel) ve okul türü (resmi ve özel ilköğretim okulu) değişkenlerinin örgüt sağlığı üzerindeki ortak etkisini içine alan çalışmaya rastlanmamaktadır. Araştırma, bir bakıma bu eksikliği gidermeye yönelik bir çalışma olmayı da hedeflemektedir.

3.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okulların örgüt sağlığına (örgütsel liderlik, takım ruhu, işbirliği, etkili iletişim ve topluma uyum, etki dağılımı, çatışma, örgütsel kimlik, örgütsel ürün) ilişkin algıları ne düzeydedir?

3.3. Alt Problemler

1. Görev (yönetici ve öğretmen) ve okul türü (resmi ve özel ilköğretim okulu) değişkenlerinin, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okulların örgüt sağlığına ilişkin algıları üzerinde temel ve ortak etkileri var mıdır?
2. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığı algıları, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığı algıları, kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığı algıları, okul müdürünün liderlik biçimine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

3.4. Araştırmanın Önemi

Araştırma:

1. İlköğretim okullarının örgüt sağlığı düzeylerinin ortaya konulması,
2. Örgüt sağlığı hakkında yönetici ve öğretmenlerin düşüncelerinin belirlenmesi,
3. Yönetici ve öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının, bazı kişisel özelliklerden etkilenip etkilenmediğinin belirlenmesi, var olan etkilerin hangi özelliklerinden kaynaklandığının belirlenmesi,
4. Konu ile ilgili araştırma yapan araştırmacılara kaynak oluşturması ve alanyazına katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir.

3.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma Antalya il merkezinde bulunan 2005-2006 eğitim-öğretim yılındaki veri ve durumlarla sınırlıdır.
2. Araştırma Antalya il merkezinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okulları ile sınırlıdır.

3.6. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması, verilerin analizi ve yorumlanmasına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

3.6.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olarak tanımlanmaktadır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez (Karasar, 2002 s.77). Kaptan (1998, s.34)'a göre olayların, objelerin, varlıkların, kurumların ve çeşitli alanların ne olduğunu betimlemeye ve açıklamaya çalışan araştırma yöntemi betimsel yöntemdir. Bu çalışmada, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okulların örgüt sağlığına ilişkin algı düzeyleri çeşitli değişkenlere göre betimlenecektir.

3.6.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, Antalya il merkezinde bulunan 178 resmi ve 10 özel olmak üzere toplam 188 ilköğretim okulunda görev yapan yaklaşık 4799 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Bu evren içinden tüm ilköğretim okullarına anket uygulanması planlanmış, ancak maliyetin yüksekliği ve zaman darlığı nedeniyle tamamında yapmak mümkün olmadığından örnekleme yoluna gidilmiştir. Bu çalışmada görev (yönetici ve öğretmen) ve okul türü (resmi ve özel ilköğretim okulu) değişkenlerinin, katılımcıların okulların örgüt sağlığına ilişkin algıları üzerindeki temel ve ortak etkilerinin alt problemlerden birisi olarak ele alınması nedeniyle, evrendeki alt grupların örnekleme temsili edilmelerinin garanti altına alınması gerekmektedir. Bu nedenle olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden birisi olan tabakalı örnekleme türü (Judd, Smith ve Kidder, 1991) kullanılarak örnekleme yapılmıştır (Akt. Balcı, 2000, s. 96). Bu amaçla evren, görev ve okul türüne göre dört tabakaya ayrılmıştır. Her tabakadan basit bir yansız örneklem alınmış, sonra da alt örneklem toplama örnekleme elde etmek üzere birleştirilmiştir. 87 Resmi ilköğretim okulu yöneticisi, 311 resmi

ilköğretim okulu öğretmeni, 24 özel ilköğretim okulu yöneticisi ve 78 özel ilköğretim okulu öğretmeni olmak üzere 500 yönetici ve öğretmen örneklem kapsamına alınmıştır.

3.6.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi, Faktör ve Madde Analizleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan “Örgüt Sağlığı Ölçeği”, Akbaba (1997) tarafından “Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı” nı belirlemek amacıyla literatürde yer alan örgüt sağlığı anketlerinden faydalanılarak hazırlanmış ve 1995-1996 eğitim-öğretim yılında Bolu ilinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmen ve yöneticilere uygulanmıştır. Ölçek, araştırmacıdan izin alınarak, Antalya il merkezi dahilindeki resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır.

Örnekleme giren okullardaki örgüt sağlığı ilişkisini belirlemek için kullanılan değişkenlerin güvenilirliği, içsel tutarlılık katsayısı olarak bilinen Cronbach’s Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Ölçme aracının tümü için hesaplanan güvenilirlik katsayısının .9596 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer, örgüt sağlığı ölçeğinin tümünün, ölçtüğü özellik açısından iyi ayırdedicilik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Örgüt sağlığı ölçeği çok boyutlu bir ölçektir. Bu bölümde, ölçeğin yapı geçerliğini incelemek amacıyla boyutluluk analizleri yapılmıştır. Her bir boyuta ait faktör analizi ve güvenilirliklerin belirlenmesi için yapılan madde analizlerine ilişkin sonuçlar aşağıda tablolarda görülmektedir.

3.6.3.1. Örgütsel Liderlik

Örgütsel liderlik, örgütün yönetimini, amaçlarını ve hedeflerini belirleme, amacın nasıl gerçekleşeceğini veya sürecin nasıl olacağını planlama, eldeki kaynakları amaçlara göre kullanma, süreci kontrol etme, örgütsel standartları hazırlama ve geliştirmedir (Akbaba, 2001, s. 68).

Örgütsel Liderlik alt ölçeğinde on üç madde yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre ölçekte yer alan bir madde (madde 25), faktör yük değeri binişik olduğu için ölçme aracından çıkarılmıştır. Örgütsel liderlik boyutunun boyutluluk analizini değerlendirmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda tek faktör elde edilmiştir. Ölçeğin kalan on iki maddesi ile yapılan faktör analizi sonuçlarına göre tüm maddeler için faktör yük değerleri .47 ve üzerinde bulunmuştur (Tablo 3.1).

Örgütsel Liderlik alt ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı .93’tür.

Tablo 3.1. Örgütsel Liderlik Alt Ölçeği

Maddeler	Faktör Yük Değeri
1- Okul, kendi sorunlarını çözmede başarılıdır.	.65
2- Müdür, öğretmenlerin çalışmasını destekler.	.83
3- Müdür, yönetimde deneyimlidir.	.76
4- Müdür, eğitimle ilgili çalışmalarda öğretmenleri cesaretlendirir.	.84
5- Yöneticiler, okulun geleneklerine bağlıdırlar.	.47
6- Bu okul eğitimle ilgili sorunlara duyarlıdır.	.77
7- Müdür, her öğretmen ile etkili iletişim kurar.	.80
8- Müdür, astları ile iyi ilişkiler kurar.	.78
9- Müdür, üstleri ile iyi ilişkiler kurar.	.61
10- Müdür, öğretmenlere dostça davranır.	.79
11- Müdür, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerle işbirliği yapar.	.79
12- Müdür, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanakları kullanır.	.82
Cronbach's Alpha Değeri	.93
Özdeğer	6.739
Varyansı Açıklama Oranı (%)	56.158
Aritmetik Ortalama	4.28

3.6.3.2. Örgütsel Bütünlük

Örgütsel bütünlük, örgütün çevresel baskılara karşı korunması, kendi içinde öğretmen, yönetici ve öğretmenler arasında dinamik bir ilişkiyi sağlaması ve sürdürmesidir (Akbaba, 2001, s. 71).

Örgütsel bütünlük alt ölçeğinde on madde yer almaktadır. Örgütsel bütünlük boyutunun boyutluluk analizini değerlendirmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda iki faktör elde edilmiştir. Bu faktörler **takım ruhu** ve **işbirliği** olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.2.'de verilmiştir. Takım ruhu alt ölçeğinde altı madde, işbirliği alt ölçeğinde dört madde yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre takım ruhu boyutundaki maddeler için faktör yük değerleri .57 ve üzerinde, işbirliği boyutundaki maddeler için faktör yük değerleri .63 ve üzerinde bulunmuştur (Tablo 3.2).

Takım ruhu ve işbirliği alt ölçeklerinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla madde analizi yapılmıştır. Takım ruhu alt ölçeğinin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı .84, İşbirliği alt ölçeğinin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı .72'dir.

Tablo 3.2. Örgütsel Bütünlük Alt Ölçeği

Maddeler	Faktör Yük Değeri	
	Takım ruhu	İşbirliği
13- Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler etkili olarak rol alırlar.	.62	
14- Bu okulda öğrenci, öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyidir.	.82	
15- Yöneticiler aldıkları kararları okulda etkilenecek bütün üyelere iletirler.	.71	
16- Müdür, yetkisini öğretmenlerle paylaşır.	.80	
17- Öğretmenler, okulun havasının olumlu olduğu kanısındadırlar.	.76	
18- Yöneticiler, öğretmenleri dış baskılara karşı korurlar.	.57	
19- Toplumsal baskı grupları okul yönetiminde etkilidir.		.74
20- Toplumun baskısı öğretmenleri rahatsız edici düzeydedir.		.76
21- Yöneticiler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunları duymak istemezler.		.71
22- Müdür, öğretmenleri dinlemeye gönüllü değildir.		.63
Cronbach's Alpha Değeri	.84	.72
Özdeğer	4.325	1.308
Varyansı Açıklama Oranı (%)	43.247	13.084
Aritmetik Ortalama	4.04	3.96

3.6.3.3. Çevresel Etkileşim

Çevresel etkileşim, örgütün iç ve dış çevresiyle etkili bir etkileşimde ve iletişimde bulunması, teknolojiye uyum sağlaması, toplumsal gereksinmeyi karşılaması, örgüt içinde etki dağılımının bulunması ve çatışmanın en alt düzeyde olmasıdır (Akbaba, 2001, s. 75).

Çevresel etkileşim alt ölçeğinde on dört madde yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre ölçekte yer alan iki madde (madde 20 ve madde 33), faktör yük değerleri binişik olduğu için ölçme aracından çıkarılmıştır. Çevresel etkileşim boyutunun boyutluluk analizini değerlendirmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda üç faktör elde edilmiştir. Bu faktörler, **etkili iletişim ve topluma uyum, etki dağılımı ve çatışma** olarak isimlendirilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.3.'de verilmiştir. Etkili iletişim ve topluma uyum alt ölçeğinde beş madde, etki dağılımı alt ölçeğinde dört madde ve çatışma alt ölçeğinde üç madde yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre etkili iletişim ve topluma uyum boyutundaki maddeler için faktör yük değerleri .48 ve üzerinde, etki dağılımı boyutundaki maddeler için faktör yük değerleri .64 ve üzerinde ve çatışma boyutundaki maddeler için faktör yük değerleri .62 ve üzerinde bulunmuştur (Tablo 3.3).

Etkili iletişim ve topluma uyum, etki dağılımı ve çatışma alt ölçeklerinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla madde analizi yapılmıştır. Etkili iletişim ve topluma uyum alt ölçeğinin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı .76, etki dağılımı alt ölçeğinin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı.71 ve çatışma alt ölçeğinin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı. 63'dir.

Tablo 3.3. Çevresel Etkileşim Alt Ölçeği

Maddeler	Faktör Yük Değeri		
	Etkili İletişim ve Topluma Uyum	Etki Dağılımı	Çatışma
23- Öğretmenler, görevlerini zevkle yaparlar.	.75		
24- Öğretmenler işbirliği içinde çalışırlar.	.76		
25- Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler.	.61		
26- Öğrencilerle ilgili kararların alınmasında velilerin görüşleri alınır.	.48		
27- Öğretmenler, okulun sorunlarını zamanında yöneticilere duyururlar.	.65		
28- Okul yöneticileri, öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik ederler.		.69	
29- Müdür, öğretmenlerin meslekteki güçlü yönlerini bilir.		.74	
30- Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür.		.68	
31- Eğitim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır.		.64	
32- Müdür, öğretmenlerin başarısını görmezlikten gelmez.			.62
33- Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır.			.68
34- Öğretmenlerin eğitsel konularda değişik görüşler üretmesine izin verilmez.			.80
Cronbach's Alpha Değeri	.76	.71	.63
Özdeğer	4.395	1.307	1.127
Varyansı Açıklama Oranı (%)	33.811	10.053	8.670
Aritmetik Ortalama	4.02	3.94	4.31

3.6.3.4. Örgütsel Kimlik

Örgütsel kimlik, okulu bir örgüt olarak diğer örgütlerden ayıran, okulun gücünü gösteren, okula ilişkin kestirimlerde bulunmayı sağlayan ve okulun moral yapısını gösteren durumdur (Akbaba, 2001, s. 77).

Örgütsel kimlik alt ölçeğinde sekiz madde yer almaktadır. Örgütsel kimlik boyutunun boyutluluk analizini değerlendirmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda tek faktör elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.4’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel kimlik boyutundaki maddeler için faktör yük değerleri .43 ve üzerinde bulunmuştur (Tablo 3.4.).

Örgütsel Kimlik alt ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı .76’dır.

Tablo 3.4. Örgütsel Kimlik Alt Ölçeği

Maddeler	Faktör Yük Değeri
35- Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk alırlar.	.60
36- Yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler.	.43
37- Öğretmenler, velilerle toplantı yapar.	.61
38- Öğretmenler, sorunlarını çözmek için grup oluştururlar .	.60
39- Öğretmenler, yeniliklere uyum sağlayabilirler.	.72
40- Öğretmenler birbirlerinin çalışmalarını beğenirler.	.67
41- Öğretmenler, okulun amaçlarını bilirler.	.66
42- Öğretmenler, birbirlerine dostça davranır.	.70
Cronbach’s Alpha Değeri:	.76
Özdeğer	3.157
Varyansı Açıklama Oranı (%)	39.467
Aritmetik Ortalama	4.05

3.6.3.5. Örgütsel Ürün

Örgütsel ürün, örgütün dönüt alması, kaynak sağlaması ve kullanması, okulu etkili kılarak sağlıklı ürünler vermesidir (Akbaba, 2001, s. 79).

Örgütsel Ürün alt ölçeğinde sekiz madde yer almaktadır. Örgütsel ürün boyutunun boyutluluk analizini değerlendirmek amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda tek faktör elde edilmiştir. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.5.’de verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel ürün boyutundaki maddeler için faktör yük değerleri .50 ve üzerinde bulunmuştur (Tablo 3.5.).

Örgütsel Ürün alt ölçeğinde yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacıyla madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik katsayısı .81’dir.

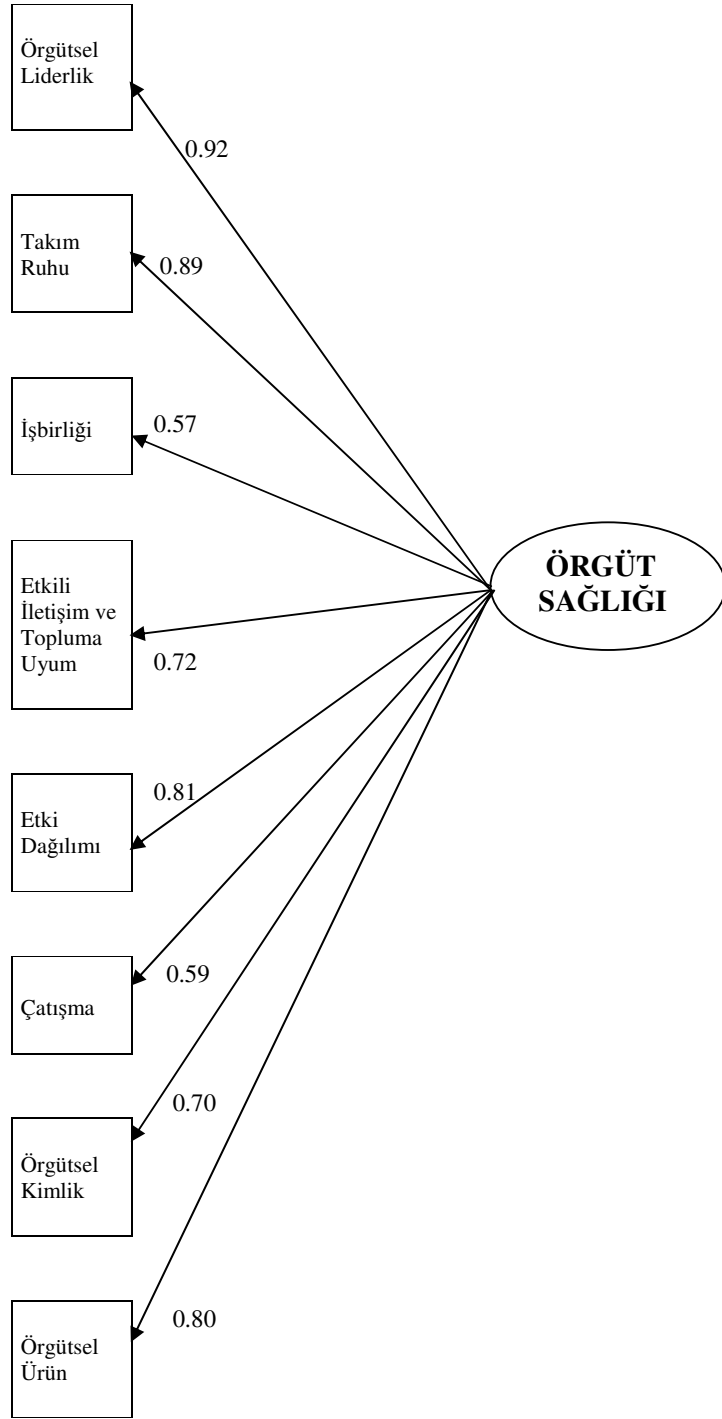
Tablo 3.5. Örgütsel Ürün Alt Ölçeği

Maddeler	Faktör Yük Değeri
43- Müdür, öğretmenlerin ders yükünü yeterliklerine göre ayarlar.	.67
44- Öğretmenler, görevlerinden doyum sağlarlar.	.72
45- Öğretmenler, eğitim-öğretim çalışmalarında kendi kendilerini denetlemede yeterlidirler.	.50
46- Müdür, eğitim-öğretim çalışmalarını değerlendirir.	.71
47- Öğretmenler birbirlerine yardımcı olurlar.	.59
48- Okulun sağladığı kaynaklar etkili kullanılır.	.72
49- Toplumun eğitime ilişkin olumlu istekleri yöneticilerce benimsenir.	.70
50- Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır.	.63
Cronbach's Alpha Değeri	.81
Özdeğer	3.477
Varyansı Açıklama Oranı (%)	43.465
Aritmetik Ortalama	4.10

Çalışmada yapı geçerliğinin sağlanması amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır. Ölçeğin Akbaba (1997) tarafından “örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün” olarak belirtilen beş faktörlü yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Araştırmada LISREL programından faydalanılarak yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, standardize edilmiş birinci mertebeli faktör yüklerinin uygun ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Modelde uygunluk kriterleri olarak Ki-kare, RMSEA, GFI, AGFI endeksleri değerlendirilmiştir. Bu kriterlerden Ki-kare örnek verinin teorik modele uygunluğunu test eder. Uyum iyiliği (GFI) ve düzeltilmiş uyum iyiliği (AGFI) endeksleri ise modelin genel uyumunu değerlendirir. Teorik olarak 0 ile 1 arasında değer alan bu endekslerde 1'e yakınlık derecesi uyumun iyiliğini göstermektedir. Bir diğer uyum ölçümü endeksi ise son yıllarda geniş bir düzeyde kabul gören Ortalama Kareli Yaklaşım Hatalarının Karekökü (RMSEA)'dür (Hair vd.,1998, s.634).

Şekil 3.1. den Ki-kare değeri 48.27 ($p < 0.05$) olarak bulunmuştur. Ancak Ki-kare örneklem büyüklüğünden etkilendiği için diğer uygunluk kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. RMSEA=0.064 değerinin kabul edilebilir üst sınır olan 0.08'den küçük olması, GFI= 0.98 ve AGFI=0.95 değerlerinin 0.90'ın üzerinde olması modelin kabul edilebilir özellikte olduğunun göstergesidir (Hair vd.,1998, s. 634).



Uyum indeksleri: RMSEA=0.064; GFI= 0.98; AGFI=0.95

Şekil 3.1. Birinci Mertebe Faktör Modeli

Uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin örgütsel liderlik, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutları tek faktörlü yapı ortaya koymuşlardır. Ölçeğin örgütsel bütünlük boyutu iki faktörlü bir yapı ortaya koymuş, çevresel etkileşim boyutu üç faktörlü bir

yapı ortaya koymuştur. Örgütsel bütünlük ve çevresel etkileşim boyutları kapsamındaki faktörlerin isimlendirilmesinde Akbaba (1997)'nin çalışmasına sadık kalınmıştır. Akbaba (2001, s. 94), “Örgüt Sağlığı Ölçeği” ndeki maddeleri genel boyutlar altında alt boyutlar oluşturarak hazırlamıştır. Bu alt boyutlar dikkate alınarak bu çalışmada örgütsel bütünlük boyutu, takım ruhu ve işbirliği olarak; çevresel etkileşim boyutu, etkili iletişim ve topluma uyum, etki dağılımı ve çatışma olarak adlandırılmıştır. Başka bir ifadeyle bu örgüt sağlığı modelinin veriye en iyi uyum sağladığı bulunmuştur. Elde edilen faktör yükleri birinci mertebeye faktör modelinde verilmektedir (Şekil 3.1.). Birinci mertebeden faktör modelinin en önemli faktörlerini oluşturan 0.92'lik yükü örgütsel liderlik ve 0.89'luk yükü takım ruhu boyutları, örgüt sağlığını en fazla etkileyen boyutları oluşturmaktadır. Örgüt sağlığını en az etkileyen boyutlar sırasıyla 0.57'lik yükü işbirliği ve 0.59 'luk yükü çatışma boyutlarıdır.

3.6.4. Verilerin Çözümü ve Yorumu

Bu çalışmada, verilerin istatistiksel analizi SPSS 10.0 ve birinci mertebeden doğrulayıcı faktör analizi modeli LISREL 8.54 paket programları ile çözümlenmiştir.

Araştırmada verilen cevapların frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Araştırmada verilerin istatistiksel analizinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, birinci mertebeden faktör analizi kullanılmıştır.

Analizde anlamlı fark olup olmadığının anlaşılması için t-testi, tek yönlü varyans analizi ve çift yönlü varyans analizi kullanılmıştır. F testinin anlamlı çıkması durumunda, farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için Post Hoc testlerinden Scheffe ve Dunnett's C testleri kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2003, s. 45, 59).

Anket maddeleri Likert tipi beşli derecelendirme ölçeğinde değerlendirilmiş, “Hiçbir zaman” için 1, “Nadiren” için 2, “Ara sıra” için 3, “Genellikle” için 4, “Her zaman” için 5 puan verilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin her maddeye ilişkin algı düzeyleri bu yöntemle hesaplanmış ve aritmetik ortalamaları alınarak toplam algı düzeylerine ilişkin puanlar bulunmuştur. Bulunan algı düzeyleri: 1.00- 1.80 arası “hiçbir zaman”, 1.81- 2.60 arası “nadiren”, 2.61- 3.40 arası “ara sıra” ve 3.41- 4.20 “genellikle” ve 4.20- 5.00 arası “her zaman” olarak beşli ölçeğe göre değerlendirilmiştir.

3.6.5. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Bu bölümde alt boyutları oluşturan sorulara ilişkin bulgulara; problem cümlesi ve alt problemlere ilişkin analizlerine ve yorumlarına yer verilmiştir.

3.6.5.1. Örgüt Sağlığı Ölçeğine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Bu bölümde örgüt sağlığı ölçeğinde yer alan örgütsel liderlik, takım ruhu, işbirliği, etkili iletişim ve topluma uyum, etki dağılımı, çatışma, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün alt boyutlarına ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Örgütsel Liderlik Boyutu: Bu boyut; “okul, kendi sorunlarını çözmeye başarılıdır; müdür, işlerini planlı yapar; müdür, öğretmenlerin çalışmasını destekler; müdür, yönetimde deneyimlidir; müdür, eğitimle ilgili çalışmalarda öğretmenleri cesaretlendirir; yöneticiler, okulun geleneklerine bağlıdır; bu okul eğitimle ilgili sorunlara duyarlıdır; müdür, her öğretmen ile etkili iletişim kurar; müdür, astları ile iyi ilişkiler kurar; müdür, üstleri ile iyi ilişkiler kurar; müdür, öğretmenlere dostça davranır; müdür, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerle işbirliği yapar; müdür, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanakları kullanır” maddelerinden oluşmaktadır. Örgütsel liderlik alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.6’da verilmektedir.

Tablo 3.6. Örgütsel Liderlik Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri

Anket Maddesi		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman	\bar{X}	S
1- Okul, kendi sorunlarını çözmeye başarılıdır.	f	5	23	31	257	184	4.18	.81
	%	1.0	4.6	6.2	51.4	36.8		
2- Müdür, öğretmenlerin çalışmasını destekler.	f	5	10	36	192	257	4.37	.78
	%	1.0	2.0	7.2	38.4	51.4		
3- Müdür, yönetimde deneyimlidir.	f	10	14	33	172	271	4.36	.87
	%	2.0	2.8	6.6	34.4	54.2		
4- Müdür, eğitimle ilgili çalışmalarda öğretmenleri cesaretlendirir.	f	8	27	53	194	218	4.17	.93
	%	1.6	5.4	10.6	38.8	43.6		
5- Yöneticiler, okulun geleneklerine bağlıdır.	f	2	19	49	293	137	4.08	.74
	%	0.4	3.8	9.8	58.6	27.4		
6- Bu okul eğitimle ilgili sorunlara duyarlıdır.	f	4	12	31	206	247	4.36	.77
	%	0.8	2.4	6.2	41.2	49.4		
7- Müdür, her öğretmen ile etkili iletişim kurar.	f	11	22	77	201	189	4.07	.95
	%	2.2	4.4	15.4	40.2	37.8		
8- Müdür, astları ile iyi ilişkiler kurar.	f	8	16	47	226	203	4.20	.85
	%	1.6	3.2	9.4	45.2	40.6		
9- Müdür, üstleri ile iyi ilişkiler kurar.	f	1	6	10	212	271	4.49	.62
	%	0.2	1.2	2.0	42.4	54.2		
10- Müdür, öğretmenlere dostça davranır.	f	5	15	43	198	239	4.30	.82
	%	1.0	3.0	8.6	39.6	47.8		
11- Müdür, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerle işbirliği yapar.	f	6	11	39	194	250	4.34	.81
	%	1.2	2.2	7.8	38.8	50.0		
12- Müdür, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanakları kullanır.	f	2	12	35	190	261	4.39	.75
	%	0.4	2.4	7.0	38.0	52.2		

Takım Ruhu Boyutu: Bu boyut; “eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler etkili olarak rol alırlar; bu okulda öğrenci, öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyidir; yöneticiler aldıkları kararları okulda etkilenecek bütün üyelere iletirler; müdür, yetkisini

öğretmenlerle paylaşır; öğretmenler, okulun havasının olumlu olduğu kanısındadırlar; yöneticiler, öğretmenleri dış baskılara karşı korurlar” maddelerinden oluşmaktadır. Takım ruhu alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.7’de verilmektedir.

Tablo 3.7. Takım Ruhu Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri

Anket Maddesi		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman	\bar{X}	S
13- Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler etkili olarak rol alırlar.	f	7	36	70	241	146	3.96	.92
	%	1,4	7.2	14.0	48.2	29.2		
14- Bu okulda öğrenci, öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyidir.	f	4	25	42	208	221	4.23	.86
	%	0.8	5.0	8.4	41.6	44.2		
15- Yöneticiler aldıkları kararları okulda etkilenecek bütün üyelere iletirler.	f	3	22	41	172	262	4.33	.85
	%	0.6	4.4	8.2	34.4	52.4		
16- Müdür, yetkisini öğretmenlerle paylaşır.	f	26	43	102	192	137	3.74	1.10
	%	5.2	8.6	20.4	38.4	27.4		
17- Öğretmenler, okulun havasının olumlu olduğu kanısındadırlar.	f	12	27	49	260	152	4.02	.91
	%	2.4	5.4	9.8	52.0	30.4		
18- Yöneticiler, öğretmenleri dış baskılara karşı korurlar.	f	18	31	71	211	169	3.96	1.02
	%	3.6	6.2	14.2	42.2	33.8		

İşbirliği Boyutu: Bu boyut; “toplumsal baskı grupları okul yönetiminde etkilidir; toplumun baskısı öğretmenleri rahatsız edici düzeydedir; yöneticiler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunları duymak istemezler; müdür, öğretmenleri dinlemeye gönüllü değildir” maddelerinden oluşmaktadır. İşbirliği alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.8’de verilmektedir.

Tablo 3.8. İşbirliği Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri

Anket Maddesi		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman	\bar{X}	S
19- Toplumsal baskı grupları okul yönetiminde etkilidir.	f	33	71	115	121	160	3.60	1.24
	%	6.6	14.2	23.0	24.2	32.0		
20- Toplumun baskısı öğretmenleri rahatsız edici düzeydedir.	f	27	54	105	131	183	3.77	1.20
	%	5.4	10.8	21.0	26.2	36.6		
21- Yöneticiler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunları duymak istemezler.	f	10	40	63	102	285	4.22	1.07
	%	2.0	8.0	12.6	20.4	57.0		
22- Müdür, öğretmenleri dinlemeye gönüllü değildir.	f	15	35	53	110	287	4.23	1.08
	%	3.0	7.0	10.6	22.0	57.4		

Etkili İletişim ve Topluma Uyum Boyutu: Bu boyut “öğretmenler, görevlerini zevkle yaparlar; öğretmenler işbirliği içinde çalışırlar; bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler; öğrencilerle ilgili kararların alınmasında velilerin görüşleri alınır; öğretmenler, okulun sorunlarını zamanında yöneticilere duyururlar” maddelerinden oluşmaktadır. Etkili iletişim ve topluma uyum alt boyutunda yer alan

maddelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.9’da verilmektedir.

Tablo 3.9. Etkili İletişim ve Topluma Uyum Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri

Anket Maddesi		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman	\bar{X}	S
23- Öğretmenler, görevlerini zevkle yaparlar.	f	3	11	60	285	141	4.10	.73
	%	0.6	2.2	12.0	57.0	28.2		
24- Öğretmenler işbirliği içinde çalışırlar.	f	4	16	70	276	134	4.04	.77
	%	0.8	3.2	14.0	55.2	26.8		
25- Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler.	f	6	48	106	174	166	3.89	1.01
	%	1.2	9.6	21.2	34.8	33.2		
26- Öğrencilerle ilgili kararların alınmasında velilerin görüşleri alınır.	f	5	43	101	225	126	3.84	.93
	%	1.0	8.6	20.2	45.0	25.2		
27- Öğretmenler, okulun sorunlarını zamanında yöneticilere duyururlar.	f	1	7	42	272	178	4.23	.67
	%	0.2	1.4	8.4	54.4	35.6		

Etki Dağılımı Boyutu: Bu boyut “okul yöneticileri, öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik ederler; müdür, öğretmenlerin meslekteki güçlü yönlerini bilir; öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür; eğitim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır” maddelerinden oluşmaktadır. Etki dağılımı alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.10’da verilmektedir.

Tablo 3.10. Etki Dağılımı Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri

Anket Maddesi		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman	\bar{X}	S
28- Okul yöneticileri, öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik ederler.	f	5	22	50	147	276	4.33	.89
	%	1,0	4,4.	10,0	29,4	55,2		
29- Müdür, öğretmenlerin meslekteki güçlü yönlerini bilir.	f	9	30	50	238	173	4.07	.91
	%	1,8	6,0	10,0	47,6	34,6		
30- Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür.	f	35	81	95	202	87	3.45	1.15
	%	7,0	16,2	19,0	40,4	17,4		
31- Eğitim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır.	f	5	25	100	257	113	3.89	.84
	%	1,0	5,0	20,0	51,4	22,6		

Çatışma Boyutu: Bu boyut “müdür, öğretmenlerin başarısını görmezlikten gelir; okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır; öğretmenlerin eğitsel konularda değişik görüşler üretmesine izin verilmez” maddelerinden oluşmaktadır. Çatışma alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.11’de verilmektedir.

Tablo 3.11. Çatışma Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri

Anket Maddesi		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman	\bar{X}	S
32- Müdür, öğretmenlerin başarısını görmezlikten gelir.	f	5	22	68	132	173	4.29	.92
	%	1.0	4.4	13.6	26.4	54.6		
33- Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır.	f	6	28	51	102	313	4.37	095
	%	1.2	5.6	10.2	20.4	62.6		
34- Öğretmenlerin eğitsel konularda değişik görüşler üretmesine izin verilmez.	f	11	33	54	125	277	4.24	1.03
	%	2.2	6.6	10.8	25.0	55.4		

Örgütsel Kimlik Boyutu: Bu boyut “eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk alırlar; yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler; öğretmenler, velilerle toplantı yapar; öğretmenler, sorunlarını çözmek için grup oluştururlar; öğretmenler, yeniliklere uyum sağlayabilirler; öğretmenler birbirlerinin çalışmalarını beğenirler; öğretmenler, okulun amaçlarını bilirler; öğretmenler, birbirlerine dostça davranır” maddelerinden oluşmaktadır. Örgütsel Kimlik alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.12’de verilmektedir.

Tablo 3.12. Örgütsel Kimlik Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri

Anket Maddesi		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman	\bar{X}	S
35- Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk alırlar.	f	6	28	72	210	184	4.07	.91
	%	1,2	5.6	14.4	42.0	36.8		
36- Yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler.	f	19	42	76	238	125	3.81	1.02
	%	3.8	8.4	15.2	47.6	25.0		
37- Öğretmenler, velilerle toplantı yapar.	f	4	7	43	173	273	4.40	.77
	%	0.8	1.4	8.6	34.6	54.6		
38- Öğretmenler, sorunlarını çözmek için grup oluştururlar .	f	29	54	122	205	90	3.54	1.08
	%	5.8	10.8	24.4	41.0	18.0		
39- Öğretmenler, yeniliklere uyum sağlayabilirler.	f	3	9	47	303	138	4.12	.69
	%	0.6	1.8	9.4	60.6	27.6		
40- Öğretmenler birbirlerinin çalışmalarını beğenirler.	f	2	21	89	313	75	3.87	.71
	%	0.4	4.2	17.8	62.6	15.0		
41- Öğretmenler, okulun amaçlarını bilirler.	f	2	11	21	252	214	4.33	069
	%	0.4	2.2	4.2	50.4	42.8		
42- Öğretmenler, birbirlerine dostça davranır.	f	2	8	55	257	178	4.20	.72
	%	0.4	1.6	11.0	51.4	35.6		

Örgütsel Ürün Boyutu: Bu boyut “müdür, öğretmenlerin ders yükünü yeterliklerine göre ayarlar; öğretmenler, görevlerinden doyum sağlarlar; öğretmenler, eğitim-öğretim çalışmalarında kendi kendilerini denetlemede yeterlidirler; müdür, eğitim-öğretim çalışmalarını değerlendirir; öğretmenler birbirlerine yardımcı olurlar; okulun sağladığı kaynaklar etkili kullanılır; toplumun eğitime ilişkin olumlu istekleri yöneticilerce benimsenir; öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır” maddelerinden oluşmaktadır. Örgütsel Ürün alt boyutunda yer alan maddelere ilişkin frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları Tablo 3.13’de verilmektedir.

Tablo 3.13. Örgütsel Ürün Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Aritmetik Ortalama ve Yüzdeleri

Anket Maddesi		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman	\bar{X}	S
43- Müdür, öğretmenlerin ders yükünü yeterliklerine göre ayarlar.	f	21	36	58	251	134	3.88	1.01
	%	4.2	7.2	11.6	50.2	26.8		
44- Öğretmenler, görevlerinden doyum sağlarlar.	f	5	35	95	265	100	3.84	.85
	%	1.0	7.0	19.0	53.0	20.0		
45- Öğretmenler, eğitim-öğretim çalışmalarında kendi kendilerini denetlemede yeterlidirler.	f	20	49	81	268	82	3.68	.99
	%	4.0	9.8	16.2	53.6	16.4		
46- Müdür, eğitim-öğretim çalışmalarını değerlendirir.	f	5	11	56	231	197	4.20	.80
	%	1.0	2.2	11.2	46.2	39.4		
47- Öğretmenler birbirlerine yardımcı olurlar.	f	4	12	57	273	154	4.12	.75
	%	0.8	2.4	11.4	54.6	30.8		
48- Okulun sağladığı kaynaklar etkili kullanılır.	f	8	17	45	225	205	4.20	.86
	%	1.6	3.4	9.0	45.0	41.0		
49- Toplumun eğitime ilişkin olumlu istekleri yöneticilerce benimsenir.	f	8	13	33	248	198	4.23	.81
	%	1.6	2.6	6.6	49.6	39.6		
50- Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır.	f	2	7	14	133	344	4.62	.65
	%	0.4	1.4	2.8	26.6	68.8		

3.6.5.2. Problem Cümlesi ve Alt Problemlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde problem cümlesine ait bulgular ve yorumlar ile alt problemlere ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Bu amaçla öncelikle ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okulların örgüt sağlığına ilişkin algı düzeyleri incelenerek ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Ardından görev (yönetici ve öğretmen) ve okul türü (resmi ve özel ilköğretim okulu) değişkenlerinin ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okulların örgüt sağlığına ilişkin algıları üzerindeki temel ve ortak etkileri incelenerek ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Daha sonra ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığı algıları; cinsiyet ve kıdem değişkenleri açısından incelenerek ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir. Son olarak ise ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığı algıları, okul müdürünün liderlik biçimi değişkeni açısından incelenerek ortaya çıkan bulgu ve yorumlara yer verilmiştir.

3.6.5.2.1. Problem Cümlesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmada problem olarak ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin algılarına göre okullarının örgüt sağlığı düzeyleri araştırılmıştır. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algılarının aritmetik ortalamaları Tablo 3.14'de verilmiştir.

Tablo 3.14. İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algı Düzeyleri

Örgüt Sağlığı Boyutları	\bar{X}
Örgütsel Liderlik	4,27
Takım Ruhü	4,04
İşbirliği	3,96
Etkili İletişim ve Topluma Uyum	4,02
Etki Dağılımı	3,93
Çatışma	4,30
Örgütsel Kimlik	4,04
Örgütsel Ürün	4,09
Genel Örgüt Sağlığı Düzeyi	4,10

Tablo 3.14'deki veriler incelendiğinde, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeylerinin ortalamasının $\bar{X}=4,10$ olduğu görülmektedir. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarının örgüt sağlığının örgütsel liderlik ($\bar{X}=4,27$), takım ruhu ($\bar{X}=4,04$), işbirliği ($\bar{X}=3,96$), etkili iletişim ve topluma uyum ($\bar{X}=4,02$), etki dağılımı ($\bar{X}=3,93$), çatışma ($\bar{X}=4,30$), örgütsel kimlik ($\bar{X}=4,04$) ve örgütsel ürün ($\bar{X}=4,09$) boyutlarını algılama düzeylerinin ortalamalarının olumlu düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın problemine ilişkin elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları ilköğretim okullarının örgüt sağlığına ilişkin algılarının genellikle olumlu olduğu söylenebilir. Okulların örgüt sağlığına ilişkin algıların genellikle olumlu bulunmasının; okulun amaçlarına ulaşması, nitelikli ürünler oluşturması, varlığını sürdürmesi ve değişime uyum sağlaması, dolayısıyla okulların sağlıklı örgüt özellikleri taşıması açısından önemli olduğu söylenebilir.

3.6.5.2.2. Görev ve Okul Türü Değişkenlerinin Temel ve Ortak Etkisine İlişkin Bulgular

“Görev (yönetici ve öğretmen) ve okul türü (resmi ve özel ilköğretim okulu) değişkenlerinin, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okulların örgüt sağlığına ilişkin algıları üzerinde temel ve ortak etkileri var mıdır?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek sunulmuştur.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 3.15'de verilmiştir.

Tablo 3.15. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Görevlerine ve Okul Türlerine Göre Frekansları (f) ve Yüzdeleri (%)

		Görev				Toplam	
		Yönetici		Öğretmen			
		Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)	Frekans (f)	Yüzde (%)
Okul Türü	Özel	24	21,6	78	20,1	102	20,4
	Resmi	87	78,4	311	79,9	398	79,6
Toplam		111	22,2	389	77,8	500	100

Araştırmaya katılanların % 22,2'si yönetici, % 77,8'i öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların % 20,4'ü özel ilköğretim okullarında, % 79,6'sı resmi ilköğretim okullarında görev yapmaktadır. Yöneticilerin % 21,6'sı özel ilköğretim okullarında, % 78,4'ü resmi ilköğretim okullarında görev yapmaktadır. Öğretmenlerin % 20,1'i özel ilköğretim okullarında, % 79,9'u resmi ilköğretim okullarında görev yapmaktadır

Katılımcıların, “görev” ve “okul türü” değişkenlerin göre okullarındaki sağlığın alt boyutlarına ilişkin “çift yönlü varyans analizi” sonuçları Tablo 3.16'da verilmektedir.

Tablo 3.16. Görev ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Çift Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgüt Sağlığı Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Liderlik	Görev	207,844	1	207,844	4,395	,037	Yok
	Okul Türü	1070,942	1	1070,942	22,647	,000	
	G × O	172,913	1	172,913	3,656	,056	
	Hata	23455,493	496	47,289			
	Toplam	26613,552	499				
Takım Ruhunu	Görev	43,217	1	43,217	2,731	,099	11-12 11-21
	Okul Türü	246,373	1	246,373	15,567	,000	
	G × O	156,139	1	156,139	9,866	,002	
	Hata	7849,989	496	15,827			
	Toplam	9008,088	499				
İşbirliği	Görev	100,698	1	100,698	10,133	,002	Yok
	Okul Türü	332,557	1	332,557	33,464	,000	
	G × O	21,390	1	21,390	2,152	,143	
	Hata	4929,155	496	9,938			
	Toplam	5806,448	499				
Etkili İletişim ve Topluma Uyum	Görev	9,413	1	9,413	1,187	,276	11-12 12-22
	Okul Türü	200,735	1	200,735	25,322	,000	
	G × O	57,471	1	57,471	7,250	,007	
	Hata	3931,921	496	7,927			
	Toplam	4460,038	499				
Etki Dağılımı	Görev	143,953	1	143,953	21,847	,000	Yok
	Okul Türü	161,047	1	161,047	24,442	,000	
	G × O	17,846	1	17,846	2,708	,100	
	Hata	3268,150	496	6,589			
	Toplam	3921,248	499				
Çatışma	Görev	36,504	1	36,504	7,802	,005	Yok
	Okul Türü	34,937	1	34,937	7,467	,007	
	G × O	2,582	1	2,582	,552	,458	
	Hata	2320,768	496	4,679			
	Toplam	2462,472	499				
Örgütsel Kimlik	Görev	96,754	1	96,754	6,306	,012	11-12 12-22
	Okul Türü	153,210	1	153,210	9,985	,002	
	G × O	210,481	1	210,481	13,717	,000	
	Hata	7610,692	496	15,344			
	Toplam	8394,038	499				
Örgütsel Ürün	Görev	3,383	1	3,383	,240	,625	11-12 11-21 12-22
	Okul Türü	239,572	1	239,572	16,979	,000	
	G × O	103,522	1	103,522	7,337	,007	
	Hata	6998,482	496	14,110			
	Toplam	7745,653	499				

* P < .05 11. Resmi ilköğretim okulunda görevli öğretmen, 12. Özel ilköğretim okulunda görevli öğretmen , 21. Resmi ilköğretim okulunda görevli yönetici, 22. Özel ilköğretim okulunda görevli yönetici.

Çift yönlü varyans analizi sonuçları değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel liderlik boyutuna ilişkin algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 4,395 p<.05]. Yöneticilerin ($\bar{X} = 53,64$), öğretmenlere ($\bar{X} = 50,67$) göre örgütsel liderlik boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Aynı boyuttaki örgüt sağlığı algıları okul türüne göre de anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 22,647 p<.05]. Özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcıların ($\bar{X} = 55,53$), resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcılara ($\bar{X} = 50,25$) göre örgütsel liderlik boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Diğer yandan görev ve okul türü değişkenlerinin örgütsel liderlik boyutuna ilişkin örgüt sağlığı üzerindeki ortak etkisi anlamlı bulunmamıştır [F(1-496)= 3,656 p>.05]. Başka bir ifadeyle yönetici ve öğretmenlerin örgütsel liderlik boyutuna ilişkin algıları okul türüne; resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan katılımcıların örgütsel liderlik boyutuna ilişkin algıları göreve göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel bütünlük boyutuna ilişkin algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [F(1-496)= 2,731 p>.05]. Ancak anlamlı bir fark olmamasına rağmen ortalamalara bakarak yöneticilerin ($\bar{X} = 25,71$), öğretmenlere ($\bar{X} = 23,85$) göre takım ruhu boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Aynı boyuttaki örgüt sağlığı algıları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 15,567 p<.05]. Özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcıların ($\bar{X} = 26,63$), resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcılara ($\bar{X} = 23,66$) göre takım ruhu boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Diğer yandan görev ve okul türü değişkenlerinin takım ruhu boyutuna ilişkin örgüt sağlığı üzerindeki ortak etkisi anlamlı bulunmuştur [F(1-496)= 9,866 p<.05]. Farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Post Hoc testlerinden Dunnett's C testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında; öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların ($\bar{X} = 23,11$), özel ilköğretim okullarında çalışanlara ($\bar{X} = 26,04$) göre takım ruhu boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; resmi ilköğretim okullarında çalışanlar arasında öğretmenlerin ($\bar{X} = 23,11$), yöneticilere ($\bar{X} = 25,62$) göre takım ruhu boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir. Buna karşılık; takım ruhu boyutuna ilişkin olarak yöneticilerin algıları okul türüne, özel ilköğretim okullarında çalışan katılımcıların algıları göreve göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, işbirliği boyutuna ilişkin algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 10,133 p<.05]. Yöneticilerin ($\bar{X} = 17,18$), öğretmenlere ($\bar{X} = 15,46$) göre işbirliği boyutunu daha olumlu algıladıkları

görülmektedir. Aynı boyuttaki örgüt sağlığı algıları okul türüne göre de anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 33,464 p<.05]. Özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcıların ($\bar{X} = 18,03$), resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcılara ($\bar{X} = 15,28$) göre işbirliği boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Diğer yandan görev ve okul türü değişkenlerinin işbirliği boyutuna ilişkin örgüt sağlığı üzerindeki ortak etkisi anlamlı bulunmamıştır [F(1-496)= 2,152 p>.05]. Başka bir ifadeyle işbirliği boyutuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmenlerin algıları okul türüne; resmi ve özel ilköğretim okullarında çalışan katılımcıların algıları göreve göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, etkili iletişim ve topluma uyum boyutuna ilişkin algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [F(1-496)= 1,187 p>.05]. Aynı boyuttaki örgüt sağlığı algıları okul türüne göre ise anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 25,322 p<.05]. Özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcıların ($\bar{X} = 22,02$), resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcılara ($\bar{X} = 19,62$) göre etkili iletişim ve topluma uyum boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Diğer yandan görev ve okul türü değişkenlerinin etkili iletişim ve topluma uyum boyutuna ilişkin örgüt sağlığı üzerindeki ortak etkisi anlamlı bulunmuştur [F(1-496)= 7,250 p<.05]. Farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Post Hoc testlerinden Dunnett's C testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında; öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların ($\bar{X} = 19,49$), özel ilköğretim okullarında çalışanlara ($\bar{X} = 22,35$) göre etkili iletişim ve topluma uyum boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; özel ilköğretim okullarında çalışanlar arasında yöneticilerin ($\bar{X} = 20,95$), öğretmenlere ($\bar{X} = 22,35$) göre etkili iletişim ve topluma uyum boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir. Buna karşılık; etkili iletişim ve topluma uyum boyutuna ilişkin olarak yöneticilerin algıları okul türüne, resmi ilköğretim okullarında çalışan katılımcıların algıları göreve göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, etki dağılımı boyutuna ilişkin algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 21,847 p<.05]. Yöneticilerin ($\bar{X} = 17,25$), öğretmenlere ($\bar{X} = 15,32$) göre etki dağılımı boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Aynı boyuttaki örgüt sağlığı algıları okul türüne göre de anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 24,442 p<.05]. Özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcıların ($\bar{X} = 17,34$), resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcılara ($\bar{X} = 15,34$) göre etki dağılımı boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Diğer yandan görev ve okul türü değişkenlerinin etki dağılımı boyutuna ilişkin örgüt sağlığı üzerindeki ortak etkisi ise anlamlı bulunmamıştır [F(1-496)= 2,708 p>.05]. Başka bir ifadeyle

etki dağılımı boyutuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmenlerin algıları okul türüne; ilköğretim okullarında çalışan katılımcıların algıları göreve göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, çatışma boyutuna ilişkin algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 7,802 p<.05]. Yöneticilerin ($\bar{X} = 13,63$), öğretmenlere ($\bar{X} = 12,70$) göre çatışma boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Aynı boyuttaki örgüt sağlığı algıları okul türüne göre de anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 7,467 p<.05]. Özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcıların ($\bar{X} = 13,63$), resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcılara ($\bar{X} = 12,73$) göre çatışma boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Diğer yandan görev ve okul türü değişkenlerinin çatışma boyutuna ilişkin örgüt sağlığı üzerindeki ortak etkisi ise anlamlı bulunmamıştır [F(1-496)= 0,552 p>.05]. Başka bir ifadeyle çatışma boyutuna ilişkin olarak yönetici ve öğretmenlerin algıları okul türüne; ilköğretim okullarında çalışan katılımcıların algıları göreve göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel kimlik boyutuna ilişkin algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. [F(1-496)= 6,306 p<.05]. Yöneticilerin ($\bar{X} = 32,26$), öğretmenlere ($\bar{X} = 32,41$) göre ilköğretim okullarının çatışma boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Aynı boyuttaki örgüt sağlığı algıları okul türüne göre de anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 9,985 p<.05]. Özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcıların ($\bar{X} = 34,49$), resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcılara ($\bar{X} = 31,84$) göre örgütsel kimlik boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Diğer yandan görev ve okul türü değişkenlerinin örgütsel kimlik boyutuna ilişkin örgüt sağlığı üzerindeki ortak etkisi de anlamlı bulunmuştur [F(1-496)= 13,717 p<.05]. Farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Post Hoc testlerinden Dunnett's C testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında; öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların ($\bar{X} = 31,70$), özel ilköğretim okullarında çalışanlara ($\bar{X} = 35,24$) göre örgütsel kimlik boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; özel ilköğretim okullarında çalışanlar arasında yöneticilerin ($\bar{X} = 32,04$), öğretmenlere ($\bar{X} = 35,24$) göre örgütsel kimlik boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir. Buna karşılık; etkili iletişim ve topluma uyum boyutuna ilişkin olarak yöneticilerin algıları okul türüne, resmi ilköğretim okullarında çalışan katılımcıların algıları göreve göre farklılık göstermemektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel ürün boyutuna ilişkin algıları göreve göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [F(1-496)= 0,240 p>.05]. Anlamlı bir fark olmamasına karşın ortalamalara bakarak yöneticilerin ($\bar{X} = 29,55$), öğretmenlere ($\bar{X} = 28,98$) göre örgütsel ürün boyutunu daha olumlu algıladıkları söylenebilir. Aynı boyuttaki örgüt

sağlığı algıları okul türüne göre ise anlamlı bir farklılık göstermektedir [F(1-496)= 16,979 p<.05]. Özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcıların ($\bar{X} = 31,31$), resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan katılımcılara ($\bar{X} = 28,54$) göre örgütsel ürün boyutunu daha olumlu algıladıkları görülmektedir. Diğer yandan görev ve okul türü değişkenlerinin örgütsel kimlik boyutuna ilişkin örgüt sağlığı üzerindeki ortak etkisi ise anlamlı bulunmuştur [F(1-496)= 7,337 p<.05]. Farkın nereden kaynaklandığını bulmak amacıyla Post Hoc testlerinden Dunnett's C testi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında; öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların ($\bar{X} = 28,31$), özel ilköğretim okullarında çalışanlara ($\bar{X} = 31,68$) göre örgütsel ürün boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin ($\bar{X} = 28,31$), yöneticilere ($\bar{X} = 29,40$) göre, özel ilköğretim okullarındaki yöneticilerin ($\bar{X} = 30,10$), öğretmenlere ($\bar{X} = 31,68$) göre örgütsel ürün boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Araştırmanın birinci alt problemine ait bulgular incelendiğinde, görev değişkeni, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarının örgütsel liderlik, işbirliği, etki dağılımı, çatışma ve örgütsel kimlik boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticiler; örgütsel liderlik, işbirliği, etki dağılımı, çatışma ve örgütsel kimlik boyutlarını öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Statü farkı nedeniyle ilköğretim okulu yöneticilerinin, öğretmenlere göre okullarının sağlığını daha olumlu değerlendirdikleri söylenebilir. Okul türü değişkeni, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığının bütün alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özel ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenleri, okullarının sağlığını resmi ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Bu bulgu, özel ilköğretim okullarının, resmi ilköğretim okullarına göre daha sağlıklı olduklarının göstergesi olabilir. Görev ve okul türü değişkenlerinin ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarının takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algıları üzerindeki ortak etkisi anlamlı bulunmuştur.

Öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların, özel ilköğretim okullarında çalışanlara göre takım ruhu boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; resmi ilköğretim okullarında çalışanlar arasında öğretmenlerin, yöneticilere göre takım ruhu boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenlerin etkili olarak rol alması; okulda öğrenci, öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyi olması; yöneticilerin aldıkları kararları okulda etkilenecek bütün üyelere iletmesi; müdürün, yetkisini öğretmenlerle paylaşması; öğretmenlerin, okulun havasının olumlu olduğunu düşünmesi; yöneticilerin, öğretmenleri dış baskılara karşı

koruması konularını öğretmenler arasında özel okulda çalışanların resmi okulda çalışanlara göre ve resmi okul yöneticilerinin öğretmenlere göre daha olumlu buldukları söylenebilir.

Öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların, özel ilköğretim okullarında çalışanlara göre etkili iletişim ve topluma uyum boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; özel ilköğretim okullarında çalışanlar arasında yöneticilerin, öğretmenlere göre etkili iletişim ve topluma uyum boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir. Öğretmenlerin, görevlerini zevkle yapması; öğretmenlerin işbirliği içinde çalışması; okulun toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenlemesi; öğrencilerle ilgili kararların alınmasında velilerin görüşlerinin alınması; öğretmenlerin, okulun sorunlarını zamanında yöneticilere duyurması konularını öğretmenler arasında özel okulda çalışanların resmi okulda çalışanlara göre ve özel okul öğretmenlerinin yöneticilerine göre daha olumlu buldukları söylenebilir.

Öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların, özel ilköğretim okullarında çalışanlara göre örgütsel kimlik boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; özel ilköğretim okullarında çalışanlar arasında yöneticilerin, öğretmenlere göre örgütsel kimlik boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir. Özel okul öğretmenlerinin resmi okul öğretmenlerine ve yöneticilerine göre eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenlerin sorumluluk alması; yöneticilerin okula ek ödenek sağlamada etkili olması; öğretmenlerin, velilerle toplantı yapması; öğretmenlerin, sorunlarını çözmek için grup oluşturulması; öğretmenlerin, yeniliklere uyum sağlayabilmesi; öğretmenlerin birbirlerinin çalışmalarını beğenmesi; öğretmenlerin, okulun amaçlarını bilmesi; öğretmenlerin, birbirlerine dostça davranması konularını daha yeterli gördükleri söylenebilir.

Öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların, özel ilköğretim okullarında çalışanlara göre örgütsel ürün boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, yöneticilere göre, özel ilköğretim okullarındaki yöneticilerin, öğretmenlere göre örgütsel ürün boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir. Öğretmenler arasında özel okulda çalışanların, resmi okulda çalışanlara göre ve resmi okul yöneticilerinin, öğretmenlerine göre okulların sağlıklı ürünler vermesi, kaynak sağlaması ve okulda kaynakların kullanılması konularını daha yeterli gördükleri söylenebilir.

3.6.5.2.3. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulguları

“İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığı algıları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlenmeler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek sunulmuştur.

Katılımcıların “cinsiyet” değişkenlerine göre okullarındaki sağlığın alt boyutlarına ilişkin “yüzde (%)” ve “t-testi” sonuçları Tablo 3.17’de verilmektedir.

Tablo 3.17. Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Örgüt Sağlığı Boyutları	Cinsiyet	Yüzde (%)	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Örgütsel Liderlik	Bayan	52,8	264	51.29	7.43	498	0.14	.886
	Erkek	47,2	236	51.38	7.16			
Takım Ruhu	Bayan	52,8	264	24.21	4.24	498	0.26	.788
	Erkek	47,2	236	24.32	4.26			
İşbirliği	Bayan	52,8	264	16.01	3.36	498	1.13	.258
	Erkek	47,2	236	15.66	3.46			
Etkili İletişim ve Topluma Uyum	Bayan	52,8	264	20.32	2.94	498	1.61	.10
	Erkek	47,2	236	19.88	3.02			
Etki Dağılımı	Bayan	52,8	264	15.56	2.85	498	1.58	.11
	Erkek	47,2	236	15.96	2.73			
Çatışma	Bayan	52,8	264	12.93	2.15	498	0.16	.866
	Erkek	47,2	236	12.89	2.29			
Örgütsel Kimlik	Bayan	52,8	264	32.79	4.05	498	2.41	.016
	Erkek	47,2	236	31.91	4.11			
Örgütsel Ürün	Bayan	52,8	264	29.31	3.86	498	1.18	.235
	Erkek	47,2	236	28.89	4.01			

Tablo 3.17’de görüldüğü gibi okul sağlığının “örgütsel liderlik” boyutunu; bayan öğretmenler $\bar{X} = 51,29$ oranında algıarken, erkek öğretmenler $\bar{X} = 51,38$ oranında algılamaktadır. Takım ruhu boyutunu; bayan öğretmenler $\bar{X} = 24,21$ oranında algıarken, erkek öğretmenler $\bar{X} = 24,32$ oranında algılamaktadır. İşbirliği boyutunu; bayan öğretmenler $\bar{X} = 16,01$ oranında algıarken, erkek öğretmenler $\bar{X} = 15,66$ oranında algılamaktadır. Etkili iletişim ve topluma uyum boyutunu; bayan öğretmenler $\bar{X} = 20,32$ oranında algıarken, erkek öğretmenler $\bar{X} = 19,88$ oranında algılamaktadır. Etki dağılımı boyutunu; bayan öğretmenler $\bar{X} = 15,56$ oranında, erkek öğretmenler $\bar{X} = 15,96$ oranında algılamaktadır. Çatışma boyutunu; bayan öğretmenler $\bar{X} = 12,93$ oranında algıarken, erkek öğretmenler $\bar{X} = 12,89$ oranında algılamaktadır. Örgütsel kimlik boyutunu; bayan öğretmenler $\bar{X} = 32,79$ oranında, erkek öğretmenler $\bar{X} = 31,91$ oranında algılamaktadır. Örgütsel ürün boyutunu; bayan öğretmenler $\bar{X} = 29,31$ oranında, erkek öğretmenler $\bar{X} = 28,89$ oranında algılamaktadır.

Bu ortalamalar arasındaki farkın, istatistiksel bakımdan anlamlı olup olmadığını tespit etmek amacıyla her bir boyut için ayrı ayrı yapılan “t-testi” sonuçlarına göre; ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okulların örgütsel liderlik [t(498)=0,14, p>.05], takım ruhu [t(498)=0,26, p>.05], işbirliği [t(498)=1,13, p>.05], etkili iletişim ve topluma uyum

[$t(498)=1,61$, $p>.05$], etki dağılımı [$t(498)=1,58$, $p>.05$], çatışma [$t(498)=0,16$, $p>.05$] ve örgütsel ürün [$t(498)=1,18$, $p>.05$] boyutlarına ilişkin algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemekte iken, örgütsel kimlik [$t(498)=2,41$, $p<.05$] boyutuna ilişkin algıları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmanın ikinci alt problemine ait bulgular değerlendirildiğinde, bayan katılımcıların örgütsel kimliğe ilişkin algı puanlarının ortalamasının ($\bar{X} = 32,79$), erkek katılımcılara ($\bar{X} = 31,91$) göre daha olumlu olduğu bulunmuştur. Bayan katılımcılar, okulda örgütsel kimlik özelliğini erkek katılımcılara göre daha yeterli görmektedirler. Bayanların evlerine maddi kazanç sağlamada erkekler kadar ön planda olmayışı, bayanların mesleklerinden memnun olarak görev yapmalarına ve bunun da etkisiyle okullarında eğitimle ilgili kararların alınmasında sorumluluk almalarına, velilerle toplantı yapmalarına, sorunlarını çözmek için grup oluşturmalarına, yeniliklere uyum sağlayabilmelerine, birbirlerinin çalışmalarını beğenmelerine ve birbirlerine dostça davranmalarına neden olabilir. Okulun örgütsel liderlik, takım ruhu, işbirliği, etkili iletişim ve topluma uyum, etki dağılımı, çatışma ve örgütsel ürün boyutlarında anlamlı farklılık olmaması, bu boyutların bayan ya da erkek olma durumuna bağlı kalmadan tüm yönetici ve öğretmenler tarafından benzer biçimde algılandığının göstergesi olabilir. Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgular, Akbaba (1997)'nin "Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı (Bolu İli Örneği)" ve Çakır (2002)'in "İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı (Organizasyonel Liderlik, Bütünlük, Kimlik, Ürün) Açısından İncelenmesi" isimli araştırmalarında cinsiyet değişkeni ile ilgili elde ettikleri bulgularla örtüşmemektedir. Akbaba (1997), yönetici ve öğretmenlerin örgütsel liderlik ve örgütsel bütünlük boyutlarına ilişkin algılamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulmuştur. Çakır (2002), ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik, örgütsel ürün ve çevresel etkileşim boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını bulmuştur.

3.6.5.2.4. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulguları

"İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığı algıları kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümlenmeler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek aşağıda sunulmuştur.

Katılımcıların "kıdem" değişkenine göre okullarındaki sağlığın alt boyutlarına ilişkin algılarının "tek yönlü varyans analizi" sonuçları Tablo 3.19'da verilmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin kıdem dağılımlarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 3.18'de verilmiştir.

Tablo 3.18. Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Frekansları (f) ve Yüzdeleri (%)

Kıdem	Frekans (f)	Yüzde (%)
1-10 yıl	146	29,2
11-20 yıl	141	28,2
21 ve üstü	213	42,6
Toplam	500	100

Araştırmaya katılanların % 29,2'si (1-10) yıl aralığında, % 28,2'si (11-20) yıl aralığında, % 42,6'sı (21 ve üstü) yıl aralığında yer almaktadır.

Tablo 3.19. Kıdeme Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgüt Sağlığı Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Liderlik	Gruplararası	508,231	2	254,115	4,838	,008	1-3
	Gruplariçi	26105,321	497	52,526			
	Toplam	26613,552	499				
Takım Ruhu	Gruplararası	131,776	2	65,888	3,689	,026	2-3
	Gruplariçi	8876,312	497	17,860			
	Toplam	9008,088	499				
İşbirliği	Gruplararası	26,797	2	13,398	1,152	,317	Yok
	Gruplariçi	5779,651	497	11,629			
	Toplam	5806,448	499				
Etkili İletişim ve Topluma Uyum	Gruplararası	58,574	2	29,287	3,307	,037	2-3
	Gruplariçi	4401,464	497	8,856			
	Toplam	4460,038	499				
Etki Dağılımı	Gruplararası	63,349	2	31,675	4,081	,017	1-3
	Gruplariçi	3857,899	497	7,762			
	Toplam	3921,248	499				
Çatışma	Gruplararası	9,292	2	4,646	,941	,391	Yok
	Gruplariçi	2453,180	497	4,936			
	Toplam	2462,472	499				
Örgütsel Kimlik	Gruplararası	65,105	2	32,553	1,942	,144	Yok
	Gruplariçi	8328,933	497	16,758			
	Toplam	8394,038	499				
Örgütsel Ürün	Gruplararası	68,093	2	34,047	2,204	,111	Yok
	Gruplariçi	7677,559	497	15,448			
	Toplam	7745,653	499				

* P < .05 1. 1-10 yıl, 2. 11-20 yıl, 3. 21 yıl ve üstü.

Tablo 3.19'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel liderlik boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-497)= 4,838$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın 1-10 yıl kıdemi olan katılımcılarla 21 yıl ve üstü kıdemi olan katılımcılar arasında olduğu anlaşılmaktadır. 21 yıldan fazla kıdemi olan katılımcılar ($\bar{X} = 52,50$), 1-10 yıl kıdemi olan katılımcılara ($\bar{X} =50,36$) oranla örgütsel liderlik boyutunu daha olumlu algılamaktadırlar.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, takım ruhu boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-497)= 3,689$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın 11-20 yıl kıdemi olan katılımcılarla 21 yıldan fazla kıdemi olan katılımcılar arasında olduğu anlaşılmaktadır. 21 yıldan fazla kıdemi olan katılımcılar ($\bar{X} = 24,86$), 11-20 yıl kıdemi olan katılımcılara ($\bar{X} =23,81$) oranla takım ruhu boyutunu daha olumlu algılamaktadırlar.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, işbirliği boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir [$F(2-497)= 1,152$ $p>.05$]. Ancak anlamlı bir fark olmamasına rağmen ortalamalara bakarak 21 yıldan fazla kıdemi olan katılımcıların ($\bar{X} = 16,08$), 11-20 yıl ($\bar{X} =15,53$) ve 1-10 yıl ($\bar{X} =15,80$) kıdemleri olan katılımcılara oranla işbirliği boyutunu daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, etkili iletişim ve topluma uyum boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-497)= 3,307$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın 21 yıldan fazla kıdemi olan katılımcılar ile 11-20 yıl kıdemi olan katılımcılar arasında olduğu anlaşılmaktadır. 21 yıldan fazla kıdemi olan katılımcılar ($\bar{X} = 20,48$), 11-20 yıl kıdemi olan katılımcılara ($\bar{X} =19,66$) oranla etkili iletişim ve topluma uyum boyutunu daha olumlu algılamaktadırlar.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, etki dağılımı boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-497)= 4,081$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın 21 yıldan fazla kıdemi olan katılımcılar ile 1-10 yıl kıdemi olan katılımcılar arasında olduğu anlaşılmaktadır. 21 yıldan fazla kıdemi olan katılımcılar ($\bar{X} = 16,10$), 1-10 yıl kıdemi olan katılımcılara ($\bar{X} =15,25$) oranla etki dağılımı boyutunu daha olumlu algılamaktadırlar.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, çatışma boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir [$F(2-497)= 0,941$ $p>.05$]. Ancak anlamlı bir fark olmamasına rağmen ortalamalara bakarak 1-10 yıl ($\bar{X}=12,70$) kıdemi olan katılımcıların, 11-20 yıl ($\bar{X}= 13,02$) ve 21 yıldan fazla kıdemi olan ($\bar{X}= 12,84$) katılımcılara oranla çatışma boyutunu daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel kimlik boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir [$F(2-497)= 1,942$ $p>.05$]. Ancak anlamlı bir fark olmamasına rağmen ortalamalara bakarak 21 yıldan fazla kıdemi olan katılımcıların ($\bar{X}=32,76$), 11-20 yıl ($\bar{X}= 31,89$) ve 1-10 yıl kıdemi olan ($\bar{X}= 32,30$) katılımcılara oranla örgütsel kimlik boyutunu daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel ürün boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir [$F(2-497)= 2,204$ $p>.05$]. Ancak anlamlı bir fark olmamasına rağmen ortalamalara bakarak 21 yıldan fazla kıdemi olan katılımcıların ($\bar{X}=29,54$), 11-20 yıl ($\bar{X}= 28,82$) ve 1-10 yıl kıdemi olan ($\bar{X}= 28,76$) katılımcılara oranla örgütsel ürün boyutunu daha olumlu algıladıkları söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin elde edilen veriler değerlendirildiğinde, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığının işbirliği, çatışma, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algıları kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermezken; örgütsel liderlik, takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum ve etki dağılımı boyutlarına ilişkin algıları kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 21 yıldan fazla kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenler, 1-10 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlere oranla okullarındaki örgüt sağlığının örgütsel liderlik ve etki dağılımı boyutlarını daha olumlu algılamaktadırlar. 21 yıldan fazla kıdeme sahip olan yönetici ve öğretmenler, 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere oranla okullarındaki örgüt sağlığının takım ruhu ve etkili iletişim ve topluma uyum boyutlarını daha olumlu algılamaktadırlar. Kıdemi yüksek yönetici ve öğretmenlerde okulun örgütsel liderlik, takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum ve etki dağılımı boyutlarına daha fazla önem verildiği söylenebilir. Bu durum kıdemi yüksek yönetici ve öğretmenlerin meslekte deneyimli olmalarıyla ilişkilendirilebilir. Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgular, Gürkan (2006)'ın "İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi (Polatlı İlçesi Örneği)" isimli araştırmasında kıdem değişkeni ile ilgili elde ettikleri bulgularla örtüşmekte, Akbaba (1997)'nin "Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı (Bolu İli Örneği)" ve Çakır (2002)'in "İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı (Organizasyonel Liderlik, Bütünlük, Kimlik, Ürün) Açısından İncelenmesi" isimli araştırmalarında kıdem

değişkeni ile ilgili elde ettikleri bulgularla örtüşmemektedir. Akbaba (1997) ve Çakır (2002), araştırmalarında yönetici ve öğretmen örgüt sağlığına ilişkin algılarının hiçbir boyutta kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediğini bulmuşlardır. Gürkan (2006), araştırmasında 20 yıldan daha fazla çalışanların okulun kurumsal bütünlüğüne ilişkin algılarının daha fazla olduğunu bulmuştur.

3.6.5.2.5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Biçemi Değişkenine İlişkin Bulguları

“İlköğretim okulu öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığı algıları okul müdürünün liderlik biçimine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” alt problemine ilişkin değerlendirmeler ve istatistiksel çözümler her bir boyut bazında ayrı ayrı analiz edilerek aşağıda sunulmuştur.

Katılımcıların “liderlik biçimi” değişkenine göre okullarındaki sağlığın alt boyutlarına ilişkin algılarının “tek yönlü varyans analizi” sonuçları Tablo 3.21’de verilmektedir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin çalıştıkları okulların öğrenci sayılarına ilişkin frekans ve yüzdeler Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.20. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Biçemlerine Göre Frekansları (f) ve Yüzdeleri (%)

Okul Müdürünün Liderlik Biçemi	Frekans (f)	Yüzde (%)
Yetkeci	54	13,9
Demokratik	296	76,1
Serbestiyetçi	39	10,1
Toplam	389	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin % 13,9’u okul müdürlerini yetkeci (otokratik) olarak tanımlarken, % 76,1’i demokratik ve % 10,1’i de serbestiyetçi (bırakınız yapsınlar) olarak tanımlamaktadırlar.

Tablo 3.21. Liderlik Biçemi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Örgüt Sağlığı Boyutları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Örgütsel Liderlik	Gruplararası	5952,819	2	2976,409	67,612	,000	1-2
	Gruplariçi	16992,369	386	44,02			1-3
	Toplam	22945,18	388				2-3
Takım Ruhü	Gruplararası	2162,410	2	1081,205	72,994	,001	1-2
	Gruplariçi	5717,528	386	14,812			2-3
	Toplam	7879,938	388				
İşbirliği	Gruplararası	814,823	2	407,411	39,119	,000	1-2
	Gruplariçi	4020,026	386	10,415			1-3
	Toplam	4834,848	388				2-3
Etkili İletişim ve Topluma Uyum	Gruplararası	352,098	2	176,049	19,732	,000	1-2
	Gruplariçi	3443,886	386	8,922			2-3
	Toplam	3795,985	388				
Etki Dağılımı	Gruplararası	634,761	2	317,38	46,222	,000	1-2
	Gruplariçi	2650,427	386	6,86			1-3
	Toplam	3285,188	388				2-3
Çatışma	Gruplararası	222,359	2	111,179	22,757	,000	1-2
	Gruplariçi	1885,816	386	4,886			2-3
	Toplam	2108,175	388				
Örgütsel Kimlik	Gruplararası	824,990	2	412,495	25,584	,000	1-2
	Gruplariçi	6223,545	386	16,123			1-3
	Toplam	7048,535	388				2-3
Örgütsel Ürün	Gruplararası	1147,655	2	573,827	38,301	,000	1-2
	Gruplariçi	5783,075	386	14,982			1-3
	Toplam	6930,729	388				2-3

* P < .05 1. Yetkeci (Otokratik), 2. Demokratik, 3. Serbestiyetçi (Bırakınız Yapsınlarıcı).

Tablo 3.53'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin, örgütsel liderlik boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında okul müdürlerinin liderlik biçimine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-386)= 67,612$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Dunnett's C testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın müdürlerinin liderlik biçimini yetkeci olarak algılayan öğretmenler ile demokratik ve serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında; demokratik olarak algılayan öğretmenler ile serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel liderlik boyutunu müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ($\bar{X}=52,73$), yetkeci ($\bar{X}=46,44$) ve serbestiyetçi ($\bar{X}=40,89$) olarak algılayan öğretmenlere oranla; müdürlerinin liderlik biçimini yetkeci olarak algılayan

öğretmenler de ($\bar{X}=46,44$), serbestiyetçi ($\bar{X}=40,89$) olarak algılayan öğretmenlere oranla daha olumlu değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, takım ruhu boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında okul müdürlerinin liderlik biçimine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-386)= 72,994$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Dunnett's C testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ile yetkeci ve serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Takım ruhu boyutunu müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ($\bar{X}=25,16$), yetkeci ($\bar{X}=20,24$) ve serbestiyetçi ($\bar{X}=18,92$) olarak algılayan öğretmenlere oranla daha olumlu değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, işbirliği boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında okul müdürlerinin liderlik biçimine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-386)= 39,119$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın müdürlerinin liderlik biçimini yetkeci olarak algılayan öğretmenler ile demokratik ve serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında; demokratik olarak algılayan öğretmenler ile serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. İşbirliği boyutunu müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ($\bar{X}=16,21$), yetkeci ($\bar{X}=14,09$) ve serbestiyetçi ($\bar{X}=11,71$) olarak algılayan öğretmenlere oranla; müdürlerinin liderlik biçimini yetkeci olarak algılayan öğretmenler de ($\bar{X}=14,09$), serbestiyetçi ($\bar{X}=11,71$) olarak algılayan öğretmenlere oranla daha olumlu değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, etkili iletişim ve topluma uyum boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında okul müdürlerinin liderlik biçimine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-386)= 19,732$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ile yetkeci ve serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Takım ruhu boyutunu müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ($\bar{X}=20,59$), yetkeci ($\bar{X}=18,79$) ve serbestiyetçi ($\bar{X}=17,89$) olarak algılayan öğretmenlere oranla daha olumlu değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, etki dağılımı boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında okul müdürlerinin liderlik biçimine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-386)= 46,222$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu

görmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın müdürlerinin liderlik biçimini yetkeci olarak algılayan öğretmenler ile demokratik ve serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında; müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ile serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Etki dağılımı boyutunu müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ($\bar{X}=14,09$), yetkeci ($\bar{X}=14,09$) ve serbestiyetçi ($\bar{X}=12,02$) olarak algılayan öğretmenlere oranla; müdürlerinin liderlik biçimini yetkeci olarak algılayan öğretmenler de ($\bar{X}=14,09$), serbestiyetçi ($\bar{X}=12,02$) olarak algılayan öğretmenlere oranla daha olumlu değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, çatışma boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında okul müdürlerinin liderlik biçimine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-386)= 22,757$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ile yetkeci ve serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Takım ruhu boyutunu müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ($\bar{X}=13,10$), yetkeci ($\bar{X}=11,92$) ve serbestiyetçi ($\bar{X}=10,79$) olarak algılayan öğretmenlere oranla daha olumlu değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel kimlik boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında okul müdürlerinin liderlik biçimine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-386)= 25,584$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın müdürlerinin liderlik biçimini yetkeci olarak algılayan öğretmenler ile demokratik ve serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında; müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ile serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel kimlik boyutunu müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ($\bar{X}=33,12$), yetkeci ($\bar{X}=31,38$) ve serbestiyetçi ($\bar{X}=28,43$) olarak algılayan öğretmenlere oranla, müdürlerinin liderlik biçimini yetkeci olarak algılayan öğretmenler de ($\bar{X}=31,38$), serbestiyetçi ($\bar{X}=28,43$) olarak algılayan öğretmenlere oranla daha olumlu değerlendirmektedirler.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel ürün boyutuna ilişkin algı puanlarının ortalamaları arasında okul müdürlerinin liderlik biçimine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir [$F(2-386)= 38,301$ $p<.05$]. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu görmek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre, anlamlı farkın müdürlerinin liderlik

biçemini yetkeci liderlik olarak algılayan öğretmenler ile demokratik ve serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında; müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ile serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenler arasında olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel ürün boyutunun müdürlerinin liderlik biçimini demokratik olarak algılayan öğretmenler ($\bar{X}=29,87$), yetkeci ($\bar{X}=27,30$) ve serbestiyetçi ($\bar{X}=24,57$) olarak algılayan öğretmenlere oranla; müdürlerinin liderlik biçimini yetkeci olarak algılayan öğretmenler de ($\bar{X}=27,30$), serbestiyetçi ($\bar{X}=24,57$) olarak algılayan öğretmenlere oranla daha olumlu değerlendirmektedirler.

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin elde edilen veriler incelendiğinde, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt sağlığının bütün alt boyutlarına ilişkin algıları okul müdürünün liderlik biçimi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bütün alt boyutlarda öğretmenlerin en yüksek düzeyde algıladıkları liderlik biçimi demokratik, en düşük düzeyde algıladıkları liderlik biçimi ise serbestiyetçi liderlik biçimidir. Buna göre okulun örgüt sağlığını etkileyen en önemli özelliğin yöneticinin liderlik biçimlerinden demokratik liderlik biçiminin olduğu söylenebilir. Bu bulgulara dayanarak ilköğretim okulu yöneticilerinin demokratik liderlik özelliği göstermelerine bağlı olarak, okulların örgüt sağlığı düzeylerinin de artacağı belirtilebilir. Okul müdürlerinin demokratik liderlik özelliği sergilemeleri, öğretmenlerin okullarındaki örgüt sağlığı algısını olumlu etkilemektedir. Öğretmenlerin algılamaları doğrultusunda sağlıklı bir okulun olması için okul müdürünün demokratik liderlik özelliklerine sahip olması gerektiği sonucuna ulaşılabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇLAR ve ÖNERİLER

4.1. Sonuç

Araştırmadan elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlar, Antalya il merkezinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlere genellenebilmekle birlikte, araştırma sonucunda yönetici ve öğretmenlere yönelik olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeylerine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu tespit edilmiştir.

2. Görev değişkeni, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığının takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık göstermezken; örgütsel liderlik, işbirliği, etki dağılımı, çatışma ve örgütsel kimlik boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticiler; örgütsel liderlik, işbirliği, etki dağılımı, çatışma ve örgütsel kimlik boyutlarını öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Okul türü değişkeni, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığının bütün alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Özel ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenler, örgütsel liderlik, takım ruhu, işbirliği, etkili iletişim ve topluma uyum, etki dağılımı, çatışma, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutlarını resmi ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Görev ve okul türü değişkenlerinin ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarının örgütsel liderlik, işbirliği, etki dağılımı ve çatışma boyutlarına ilişkin algıları üzerindeki ortak etkisi anlamlı bulunmazken; takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algıları üzerindeki ortak etkisi anlamlı bulunmuştur.

Öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların, özel ilköğretim okullarında çalışanlara göre takım ruhu boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; resmi ilköğretim okullarında çalışanlar arasında öğretmenlerin, yöneticilere göre takım ruhu boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların, özel ilköğretim okullarında çalışanlara göre etkili iletişim ve topluma uyum boyutunu daha düşük düzeyde

algıladıkları; özel ilköğretim okullarında çalışanlar arasında yöneticilerin, öğretmenlere göre etkili iletişim ve topluma uyum boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların, özel ilköğretim okullarında çalışanlara göre örgütsel kimlik boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; özel ilköğretim okullarında çalışanlar arasında yöneticilerin, öğretmenlere göre örgütsel kimlik boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Öğretmenler arasında resmi ilköğretim okullarında çalışanların, özel ilköğretim okullarında çalışanlara göre örgütsel ürün boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları; resmi ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, yöneticilere göre, özel ilköğretim okullarındaki yöneticilerin, öğretmenlere göre örgütsel ürün boyutunu daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir.

2. Cinsiyet değişkeni, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığının örgütsel liderlik, takım ruhu, işbirliği, etkili iletişim ve topluma uyum, etki dağılımı, çatışma ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık göstermezken; örgütsel kimlik boyutuna ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bayan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel kimlik boyutuna ilişkin algıları erkek yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek düzeydedir.

3. Kıdem değişkeni, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığının işbirliği, çatışma, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılık göstermezken, örgütsel liderlik, takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum ve etki dağılımı boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. 21 yıldan fazla kıdemi olan yönetici ve öğretmenler örgütsel liderlik ve etki dağılımı boyutlarını daha olumlu algılamakta, 1-10 yıl kıdemi olan yönetici ve öğretmenlerin algıları kısmen daha olumsuzdur. 21 yıldan fazla kıdemi olan yönetici ve öğretmenler, takım ruhu ve etkili iletişim ve topluma uyum boyutlarını daha olumlu algılamakta, 11-20 yıl kıdemi olan yönetici ve öğretmenlerin algıları kısmen daha olumsuzdur.

4. Okul müdürünün liderlik biçemi değişkeni, ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin okullarındaki örgüt sağlığının bütün alt boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bütün alt boyutlarda öğretmenlerin en yüksek düzeyde algıladıkları liderlik biçemi demokratik, en düşük düzeyde algıladıkları liderlik biçemi ise serbestiyetçi liderlik biçimidir. Okulların sağlığına ilişkin olumsuz algılara en fazla okul müdürlerinin liderlik biçimini serbestiyetçi olarak algılayan öğretmenlerde rastlanmıştır.

4.2. Öneriler

1. İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin etki dağılımı boyutuna ilişkin örgüt sağlığı algılarının diğer boyutlara göre düşük olmasının nedenleri ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmalı; okul yöneticileri öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik etmeli, öğretmenlerin meslekteki güçlü yönlerini bilmeli, öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıklarını çözmeli, eğitim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıklarını olumlu karşılamalıdır.

2. Yönetici ve öğretmenler arasında okul türüne göre takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algılarda farklılık bulunmuştur. Bu farklılığın ortadan kaldırılması ve okul sağlığına ilişkin olumlu düşüncelerin gelişmesi için resmi ve özel ilköğretim okulları arasında amaç, yapı ve süreç boyutlarındaki bazı farklılıkların azaltılmasını sağlayıcı çalışmalar yapılmalıdır.

3. Araştırmanın bulguları bayan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel kimlik boyutuna ilişkin algılarının erkek yönetici ve öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu farklılığın ortadan kaldırılması için erkek yönetici ve öğretmenlerin okulda kararların alınmasında öğretmenlerin sorumluluk alması, velilerle toplantı yapma, öğretmenlerin sorunlarını çözmek için grup oluşturması, öğretmenlerin yeniliklere uyum sağlayabilmesi, öğretmenlerin birbirlerinin çalışmasını beğenmesi, öğretmenlerin birbirlerine dostça davranması gibi konuları kavramalarına yönelik hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir.

4. Araştırmanın bulguları kıdemi yüksek olan yönetici ve öğretmenlerin okulun örgütsel liderlik, takım ruhu, etkili iletişim ve topluma uyum ve etki dağılımı boyutlarına daha fazla önem verdiklerini göstermiştir. Bu boyutlarda daha üst düzeyde bir örgüt sağlığını gerçekleştirebilmek için kıdemi az olan yönetici ve öğretmenlere hizmet içi eğitim faaliyetleri verilmelidir.

5. Okulların sağlıklı olmasında büyük etkileme gücüne sahip olan okul müdürleri; okulun verimliliğini ve çalışanların işten doyumunu sağlamak, okulu dinamik ve sağlıklı bir yapıya kavuşturmak, özetle sağlıklı okul ortamının oluşması için liderlik rollerini yerine getirmeye çalışmalı ve demokratik liderlik biçimini sergilemelidirler.

4.3. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Okullardaki örgüt sağlığının boyutlarını ve düzeylerini tespit etmek amacıyla belirli aralıklarla örgüt sağlığını ölçen anketler uygulanabilir.

2. Örgüt sağlığı araştırmaları öğrenciler, veliler ve eğitimci olmayan personelin görüşleri alınarak da yapılabilir.

3. Örgüt sağlığı ile ilgili çalışmalar yüksek öğretimde de yapılabilir.

4. Örgüt sağlığı, farklı kültür, coğrafya ve bölgelerin gelişmişlik düzeyine bağlı olarak da araştırılabilir. Bu çerçevede, geri kalmış bölgeler, gelişmekte olan bölgeler ve gelişmiş bölgeler arasında; gelişmiş illerle geri kalmış iller arasında; merkezi alanlardaki okullarla kırsal alanlardaki okullar arasında; azınlık okulları ile ulusal okullar arasında karşılaştırmalı olarak araştırılabilir.

5. Örgüt sağlığı ve liderlik biçimi ile örgüt sağlığı ve değişim arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar yapılabilir.

K A Y N A K Ç A

- Akat İ., Budak G., Budak G., İşletme Yönetimi, Barış Yayıncılık, İzmir, 1999.
- Akbaba S., “Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı (Bolu İli Örneği)” (Ankara Üniversitesi, Ankara, 1997, Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Akbaba Altun S., Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.
- Akıl Ü. G., “Bürokrasi ve İlköğretim Okullarında Örgütsel Sağlık” (Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon, 2005, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Akçay A., “Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu?”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:157, (2003).
- Allison M. D., “Organizational Health and Student Achievement in Missouri Public High Schools”, Dissertation Abstracts International, Vol. 54 , No: 7, (2393-A), 1992.
- Ash P. M., “Organizational Health and Teacher Stages of Concern About Innovation”, Dissertation Abstracts International, Vol. 53, No: 6, (1737-A), 1992.
- Ay S., "Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, www.isguc.org/printout.php?id=163 (29.12.2005).
- Aydın M., Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 2000.
- Aydın M., “Değişimin Yönü”, 21. Yüzyılın Eşiğinde Türk Eğitim Sistemi Ulusal Sempozyumu, Tekişik Yayıncılık, Ankara ,1999, 359-364.
- Balcı A., Örgütsel Gelişme, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1995.
- Balcı A., Sosyal Bilimlerde Araştırma -Yöntem Teknik ve İlkeler-, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Barth J.J., The Investigation of The Relationship Between Middle School Organizational Health, School Size and School Achievement in The Areas of Reading, Mathematics and Language, 2001, etd.wvu.edu/etd/etdDocumentData.jsp?jsp_etdId=1875 (29.12.2005).
- Başaran İ.E., Örgütsel Davranış, Gül Yayınları, Ankara, 1982.
- Başaran İ.E., Eğitim Yönetimi, II. Baskı, Ankara, 1988.
- Başaran İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri -Yönetsel Davranış-, Gül Yayınevi, Ankara, 1992.
- Başaran İ.E., Türkiye Eğitim Sistemi, Yargıcı Matbaası, Ankara, 1996.
- Başaran İ.E., Yönetimde İnsan İlişkileri -Yönetsel Davranış-, Aydan Web Tesisleri, Ankara, 1998.

Başaran İ.E., Eğitime Giriş, 1999.

Brasco R., “Organizational Health As a Predictor of Desire for Teacher Empowerment”, *Dissertation Abstracts International*, Vol. 53, No: 12, (4142-A), 1992.

Bucak E.B., “Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı. 7, (2002), 11-27.

Bursalıoğlu Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara, 1979.

Bushnell D.S., “A Systematic Strategy for School Renewal”, *Planned Change in Education, A Systems Approach*, New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1971.

Büyüköztürk Ş., *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Kitabı*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2003.

Can H., *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.

Childers J.H., “Organizational Health-How to Make a School’s Level of Health and Take Remedial Action-”, *Journal of Educational Public Relations*, Vol. 8, No. 2, (1985), 4-7.

Childers J.H., Fairman, M., “The School Counselor as Facilitator of Organizational Health”, *The School Counselor*, (May, 1986), 332-337.

Clark E., Fairman, M., “Organizational Health: A Significant Force in Planned Change”, *NASSP Bulletin*, Vol. 67, No. 464, (September, 1983), 108-113.

Cooper C.L., “The Cost of Healthy Work Organizations”, *Creating Healthy Work Organizations*, John Wiley and Sons, 1994.

Çakır L., “İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı (Organizasyonel Liderlik, Bütünlük, Kimlik, Ürün) Açısından İncelenmesi” (Selçuk Üniversitesi, Konya, 2002, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Çalık T., “Etkili Eğitim Yöneticisi”, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı:135, (Temmuz, 1997), 55-58.

Çelik V., *Eğitimsel Liderlik*, PegemA Yayıncılık, Ankara,1999.

Çelik V., *Okul Kültürü ve Yönetim*, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2002.

Dağlı A., “İlköğretim Okullarında İletişim”, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Sayı. 264, (Nisan 2000), 22-26.

Demirel “Örgüt İklimi, Farklı Örgüt İklimlerine Sahip Örgütlerin Etkinliklerinin Karşılaştırılması”, (Gazi Üniversitesi, Ankara, 1997, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Dinçer Ö., *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1992.

El-Hage F.T., “The Relationship of Selected Profile of Organization Variables, A Measure ORganizational Health and an Indicator of Organization Effectiveness”, Dissertation Abstracts International, Vol. 41, No: 1, (38-A), 1980.

Erdoğan İ., Türk Eğitim Sistemi, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Erdoğan İ., Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Eren E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi , Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul. 1989.

Eren E., Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

Fliegner H.R., “School Leadership and Organizational Health: A Simulated Teaching Unit”, Dissertation Abstracts International, Vol. 45, No: 6, (1587-A), 1984.

Goddard R.D., Sweetland S.R., Hoy, W.K., Academic Emphasis of Urban Elementary Schools and Student achievement in Reading and Mathematics: A Multilevel Analysis, Educational Administration Quarterly, Vol. 36, (2000), 683-702.

Genç N., Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004.

Gregory B.A., “The Effects of Situational Leadership on Organizational Health and Academic Achievement”, Dissertation Abstracts International, Vol. 47, No: 8, (2889-A), 1986.

Güçlü N., “Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:135, (Temmuz 1997), s. 50-54.

Güler N., “Örgütsel Sağlık ve Denge” (Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma Hastanesi’nde bir Uygulama, Sivas, 1997, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Gürgen H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Gürkan F.B., “İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi (Polatlı İlçesi Örneği)” (Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

Gürsel M., “İlköğretim Okullarının İkliminin Örgütsel Sağlık Açısından Değerlendirilmesi”, VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Konya, 9-11 Eylül 1998, Cilt II, 717-721.

Hair J.F., Anderson R.E., Tahtam R.L. ve Black W.C., Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, Inc. 5th Edition, 1998.

Henderson C. L., Buehler A. E., Stein W. L., Dalton J. E., Robinson T. R., Anfara V. A., Organizational Health And Student Achievement İn Tennessee Middle Level Schools, NASSP Bulletin, Vol. 89, No. 644, (2005), 54-75.

Hoy W.K., Feldman J.A., Organizational Health: The Concept and Its Measure, Journal of Research and Development in Education, Vol. 20, No. 4, (1987), 30-38.

Hoy W.K., Hannum J.W., Middle School Climate: An Empirical Assesment of Organizational Health and Student Achievement, Educational Administration Quarterly, Vol. 33, No. 3, (1997), 290-311.

Hoy W.K., Miskel G.C., Educational Administration Theory Research and Practise, Random House, New York, 3rd ed., 1987.

Hoy W.K., Tarter C.J., Bliss J.R., Organizational Climate, School Health, and Effectiveness: A Comparative Analysis, Educational Administration Quarterly, Vol. 26, (1990), 260-279.

Hoy W.K., Woolfolk A.E., Teachers Sense of Efficacy and the Organizational Health of School, The Elemantary School Journal, Vol. 93, No. 4, (1993), 355-372.

Kaptan S., Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, 2. Baskı, Tekşık Web Ofset Tesisleri, Ankara, 1998.

Karasar N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayınevi, Ankara, 2002.

Karslı M.D., Yönetmel Etkililik, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2004.

Kaya Y.K., Eğitim Yönetimi, Bilim Yayıncılık, Ankara, 1996.

Kimpston R.D., Sonnabend L.C., Organizational Health: ARequisite for Innovation, Educational Leadership, Vol. 30, No. 6, (March,1973), 543-547.

Kimpston R.D., Sonnabend L.C., Public Secondary Schools: The İnterrelationships Between Organizational Health and İnnovativeness and Between Organizational Health and Staff Characteristics, Urban Education, Vol. 10, No. 1, (1975), 27-45.

Koçel T., İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.

Korkmaz M., İlköğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl.11, Sayı. 44, Ankara, (2005), 529-548.

Lunenburg, F.C., Ornstein A.C., Educational Administrator Concepts and Practises, Wadsworth Inc., New York, 1991.

Miles M. B., "Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground" in Change Processes in the Public Schools, Eugene, Oregon, Centre for Advanced Study of Educational Administration, 1965.

Miller R.I., Kinds of Change, Educational Leadership, Vol. 27, No. 4, (January, 1970).

Neugebauer R., Do You Have a Healty Organization?, Childcare Information Exchange, Vol. 72, (1990), 38-41.

Newstorm J.W., Davis K., Organizational Behavior , McGraw-Hill Inc., New York, 1993.

Owens R. G., Organizational Behavior in Education –Adaptive Leadership and School Reform-, 8th Edition, Pearson Education Inc., USA, 2004.

Özdemir S., Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000.

Peker Ö., Aytürk N., Etkili Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

Polansky H.B., Jones T.H., The Relationship of Selected Financial Variables To The Organizational Health of High Schools, Planning and Changing, Vol. 19, No. 1, (1988), 41-57.

Sabuncuoğlu Z; Tüz Z., Örgütsel Psikoloji, Livane Yayıncılık, Bursa, 2001.

Schein E. H., Örgüt Psikolojisi (Çev. M. Tosun), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, No. 173, 1978.

Scherz J. M., “Organizational Health: A Qualitative Study Of Administrators’ and Teachers’ Perceptions Regarding School Violence”, (San Francisco, California, 2005, Unpublished Doctoral Thesis).

Smith P.A., The Organizational Health of High Schools and Student Proficiency in Mathematics, The International Journal of Educational Management, Vol. 16 (2/3), (2002), 98-105.

Sweetland S.R., Hoy, W.K., School Characteristics and Educational Outcomes: Toward and Organizational Model of Student Achievement in Middle Schools, Educational Administration Quarterly, Vol. 36, (1990), 703-729.

Sönmez V., Sevgi Eğitimi, Anı Yayıncılık, Ankara, 1997.

Süpçin E., “İlköğretim Okullarında Örgüt İklimi”, (Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 2000, Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Şimşek Y., “Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki (Eskişehir İli Örneği)”, (Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2003, Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Tarter C. J., Hoy W. K. Kottkamp R. B., “Organizational Health and Teacher Commitment”, Journal of Research and Development in Education, Vol. 23, No. 4, (1990), 236-242.

Taymaz H., Okul Yönetimi, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2003.

Toprakçı E, Sınıf Örgütünün Yönetimi, Ütopya Yayınevi, Ankara, 2002.

Tosun M., Örgütsel Etkililik, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1981.

Tsui K.T., Cheng Y.C., School Organizational Health and Teacher Commitment: A Cotingency Study with Multi-Level Analysis, Educational Research and Evaluation, Vol. 5, No. 3, (1999), 249-268.

Uras M., “Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları” (İnönü Üniversitesi, Malatya, 1998, Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Williams S., “The Cost of Healty Work Organizations”, Creating Healty Work Organizations, John Wiley and Sons, 1994.

Yıldırım C., “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)” (Gazi Üniversitesi, Ankara, 2006, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

EKLER

Ek 1. Öğretmen Ölçek Formu

AÇIKLAMA

Sayın Öğretmenler,

Bu ölçek, çalıştığınız okulun örgüt sağlığına ilişkin algılarınızı belirlemeye yönelik ifadeler içermektedir. Anketten elde edilecek bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Bulguların sağlıklı olması, içtenlikle vereceğiniz cevaplara bağlıdır.

Ankete isminizi yazmanız gerekmektedir.

Bu anketteki sorular iki bölüm altında toplanmaktadır. Birinci bölümde, sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölüm ise, çalıştığınız okulun örgüt sağlığını yansıtabilecek 53 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin sizin okulunuzda ne sıklıkta olduğunu belirlemek amacıyla “Her Zaman”, “Genellikle”, “Ara Sıra”, “Nadiren”, “Hiçbir Zaman” seçeneklerinden en uygun olanını işaretlemeniz beklenmektedir.

Yapacağınız değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunuyorum. Saygılarımla.

Nazire ÇOBAN
Akdeniz Üniversitesi, S.B.E.
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi A.B.D.
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

Aşağıda size ilişkin kişisel bilgiler sorulmaktadır. Lütfen seçeneklerden durumunuza uygun olanların yanındaki parantezlerin içine “X” işareti koyunuz.

1. Bulduğunuz okulun türü:

Resmi Okul Özel okul

2. Cinsiyetiniz:

Bayan Erkek

3. Kıdeminiz:

1-10 11-20 21 ve üzeri

4. Okul yöneticilerinizin liderlik biçimini nasıl tanımlarsınız?

Yetkeci Demokratik Serbestiyetçi
(Otokratik) (Bırakınız Yapsınlarıcı)

BÖLÜM II

ÖĞRETMEN ÖLÇEK FORMU					
Aşağıda örgüt sağlığını ifade eden maddeler bulunmaktadır. Lütfen, bu maddelerin sizin çalıştığınız okulun özelliklerini ne derece yansıttığını (uygun seçeneği X ile işaretleyerek) belirtiniz.	Her zaman	Genellikle	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Okul yöneticileri, öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik ederler.					
2. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler etkili olarak rol alırlar.					
3. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk alırlar.					
4. Bu okulda öğrenci, öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyidir.					
5. Yöneticiler aldıkları kararları okulda etkilenecek bütün üyelere iletirler.					
6. Müdür, yetkisini öğretmenlerle paylaşır.					
7. Öğretmenler, okulun havasının olumlu olduğu kanısındadırlar.					
8. Öğretmenler, görevlerini zevkle yaparlar.					
9. Müdür, öğretmenlerin ders yükünü yeterliklerine göre ayarlar.					
10. Öğretmenler, görevlerinden doyum sağlarlar.					
11. Müdür, öğretmenlerin meslekteki güçlü yönlerini bilir.					
12. Müdür, öğretmenlerin başarısını görmezlikten gelmez.					
13. Öğretmenler, eğitim-öğretim çalışmalarında kendi kendilerini denetlemede yeterlidirler.					
14. Müdür, eğitim-öğretim çalışmalarını değerlendirir.					
15. Öğretmenler birbirlerine yardımcı olurlar.					
16. Öğretmenler işbirliği içinde çalışırlar.					
17. Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler.					
18. Öğrencilerle ilgili kararların alınmasında velilerin görüşleri alınır.					
19. Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır.					
20. Öğretmenler, velileri sınıfa davet ederler.					
21. Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür.					
22. Eğitim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır.					
23. Öğretmenlerin eğitsel konularda değişik görüşler üretmesine izin verilmez.					
24. Okul, kendi sorunlarını çözmede başarılıdır.					
25. Müdür, işlerini planlı yapar.					
26. Müdür, öğretmenlerin çalışmasını destekler.					

Aşağıda örgüt sağlığını ifade eden maddeler bulunmaktadır. Lütfen, bu maddelerin sizin çalıştığınız okulun özelliklerini ne derece yansıttığını (uygun seçeneği X ile işaretleyerek) belirtiniz.	Her zaman	Genellikle	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
27. Müdür, yönetimde deneyimlidir.					
28. Müdür, eğitimle ilgili çalışmalarda öğretmenleri cesaretlendirir.					
29. Yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler.					
30. Okulun sağladığı kaynaklar etkili kullanılır.					
31. Öğretmenler, velilerle toplantı yapar.					
32. Öğretmenler, sorunlarını çözmek için grup oluştururlar .					
33. Öğretmenler, birbirlerine kayıtsızdırlar.					
34. Öğretmenler, yeniliklere uyum sağlayabilirler.					
35. Öğretmenler birbirlerinin çalışmalarını beğenirler.					
36. Yöneticiler, okulun geleneklerine bağlıdırlar.					
37. Bu okul eğitimle ilgili sorunlara duyarlıdır.					
38. Müdür, her öğretmen ile etkili iletişim kurar.					
39. Toplumsal baskı grupları okul yönetiminde etkilidir.					
40. Toplumun baskısı öğretmenleri rahatsız edici düzeydedir.					
41. Yöneticiler, öğretmenleri dış baskılara karşı korurlar.					
42. Yöneticiler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunları duymak istemezler.					
43. Müdür, astları ile iyi ilişkiler kurar.					
44. Öğretmenler, okulun sorunlarını zamanında yöneticilere duyururlar.					
45. Müdür, üstleri ile iyi ilişkiler kurar.					
46. Müdür, öğretmenlere dostça davranır.					
47. Müdür, öğretmenleri dinlemeye gönüllü değildir.					
48. Müdür, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerle işbirliği yapar.					
49. Öğretmenler, okulun amaçlarını bilirler.					
50. Müdür, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanakları kullanır.					
51. Toplumun eğitime ilişkin olumlu istekleri yöneticilerce benimsenir.					
52. Öğretmenler, birbirlerine dostça davranır.					
53. Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır.					

Ek 2. Yönetici Ölçek Formu

AÇIKLAMA

Sayın Yöneticiler,

Bu ölçek, çalıştığınız okulun örgüt sağlığına ilişkin algılarınızı belirlemeye yönelik ifadeler içermektedir. Anketten elde edilecek bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Bulguların sağlıklı olması, içtenlikle vereceğiniz cevaplara bağlıdır.

Ankete isminizi yazmanız gerekmektedir.

Bu anketteki sorular iki bölüm altında toplanmaktadır. Birinci bölümde, sizinle ilgili kişisel bilgiler bulunmaktadır. İkinci bölüm ise, çalıştığınız okulun örgüt sağlığını yansıtabilecek 53 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerin sizin okulunuzda ne sıklıkta olduğunu belirlemek amacıyla “Her Zaman”, “Genellikle”, “Ara Sıra”, “Nadiren”, “Hiçbir Zaman” seçeneklerinden en uygun olanını işaretlemeniz beklenmektedir.

Yapacağınız değerli katkılardan dolayı şimdiden teşekkürlerimi sunuyorum. Saygılarımla.

Nazire ÇOBAN
Akdeniz Üniversitesi, S.B.E.
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi A.B.D.
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I**Kişisel Bilgiler**

Aşağıda size ilişkin kişisel bilgiler sorulmaktadır. Lütfen seçeneklerden durumunuza uygun olanların yanındaki parantezlerin içine “X” işareti koyunuz.

1. Bulduğunuz okulun türü:
 Resmi Okul Özel okul

2. Cinsiyetiniz:
 Bayan Erkek

3. Kıdeminiz:
 1-10 11-20 21 ve üzeri

BÖLÜM II

YÖNETİCİ ÖLÇEK FORMU Aşağıda örgüt sağlığını ifade eden maddeler bulunmaktadır. Lütfen, bu maddelerin sizin çalıştığınız okulun özelliklerini ne derece yansıttığını (uygun seçeneği X ile işaretleyerek) belirtiniz.	Her zaman	Genellikle	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
1. Okul yöneticileri, öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik ederler.					
2. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler etkili olarak rol alırlar.					
3. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk alırlar.					
4. Bu okulda öğrenci, öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyidir.					
5. Yöneticiler aldıkları kararları okulda etkileyecek bütün üyelerle iletirler.					
6. Müdür, yetkisini öğretmenlerle paylaşır.					
7. Öğretmenler, okulun havasının olumlu olduğu kanısındadırlar.					
8. Öğretmenler, görevlerini zevkle yaparlar.					
9. Müdür, öğretmenlerin ders yükünü yeterliklerine göre ayarlar.					
10. Öğretmenler, görevlerinden doyum sağlarlar.					
11. Müdür, öğretmenlerin meslekteki güçlü yönlerini bilir.					
12. Müdür, öğretmenlerin başarısını görmezlikten gelmez.					
13. Öğretmenler, eğitim-öğretim çalışmalarında kendi kendilerini denetlemede yeterlidirler.					
14. Müdür, eğitim-öğretim çalışmalarını değerlendirir.					
15. Öğretmenler birbirlerine yardımcı olurlar.					
16. Öğretmenler işbirliği içinde çalışırlar.					
17. Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler.					
18. Öğrencilerle ilgili kararların alınmasında velilerin görüşleri alınır.					
19. Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır.					
20. Öğretmenler, velileri sınıfa davet ederler.					
21. Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür.					
22. Eğitim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır.					
23. Öğretmenlerin eğitsel konularda değişik görüşler üretmesine izin verilmez.					
24. Okul, kendi sorunlarını çözmede başarılıdır.					
25. Müdür, işlerini planlı yapar.					
26. Müdür, öğretmenlerin çalışmasını destekler.					

Aşağıda örgüt sağlığını ifade eden maddeler bulunmaktadır. Lütfen, bu maddelerin sizin çalıştığınız okulun özelliklerini ne derece yansıttığını (uygun seçeneği X ile işaretleyerek) belirtiniz.	Her zaman	Genellikle	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
27. Müdür, yönetimde deneyimlidir.					
28. Müdür, eğitimle ilgili çalışmalarda öğretmenleri cesaretlendirir.					
29. Yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler.					
30. Okulun sağladığı kaynaklar etkili kullanılır.					
31. Öğretmenler, velilerle toplantı yapar.					
32. Öğretmenler, sorunlarını çözmek için grup oluştururlar .					
33. Öğretmenler, birbirlerine kayıtsızdırlar.					
34. Öğretmenler, yeniliklere uyum sağlayabilirler.					
35. Öğretmenler birbirlerinin çalışmalarını beğenirler.					
36. Yöneticiler, okulun geleneklerine bağlıdırlar.					
37. Bu okul eğitimle ilgili sorunlara duyarlıdır.					
38. Müdür, her öğretmen ile etkili iletişim kurar.					
39. Toplumsal baskı grupları okul yönetiminde etkilidir.					
40. Toplumun baskısı öğretmenleri rahatsız edici düzeydedir.					
41. Yöneticiler, öğretmenleri dış baskılara karşı korurlar.					
42. Yöneticiler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunları duymak istemezler.					
43. Müdür, astları ile iyi ilişkiler kurar.					
44. Öğretmenler, okulun sorunlarını zamanında yöneticilere duyururlar.					
45. Müdür, üstleri ile iyi ilişkiler kurar.					
46. Müdür, öğretmenlere dostça davranır.					
47. Müdür, öğretmenleri dinlemeye gönüllü değildir.					
48. Müdür, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerle işbirliği yapar.					
49. Öğretmenler, okulun amaçlarını bilirler.					
50. Müdür, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanakları kullanır.					
51. Toplumun eğitime ilişkin olumlu istekleri yöneticilerce benimsenir.					
52. Öğretmenler, birbirlerine dostça davranır.					
53. Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır.					

Ek 3. Doç. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN'dan Alınan Onay Belgesi

Sayın
Doç. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN
Başkent Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Türkçe Eğitimi

"Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı (Bolu İli Örneği)" adlı doktora tezinizde kullanmış olduğunuz anketinizi yüksek lisans tez çalışmamda kullanabilmek için onayınızı istiyorum.

Eğer bu isteğimi onaylarsanız lütfen aşağıdaki ilgili kısmı doldurunuz. İşbirliğiniz ve yardımlarınız için çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

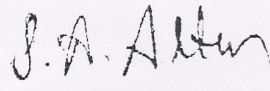
Saygılarımla

Nazire ÇOBAN
Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tarih: 08.01.2006

Onay Veriyorum

İmza



Doç. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

EK 4. Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden Alınan İzin Belgesi

T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü


SAYI : B.08.4.MEM.4.07.00.11-052-06/ 1326
KONU: Nazire ÇOBAN'ın Anketi

15038 *11.05.2006

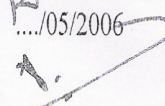
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

Akdeniz Üniversitesi S.B.E. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans öğrencisi Nazire ÇOBAN'ın, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Eğitim bilimleri ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı'nda öğrenci olduğu, şu an tez aşamasında olup, "MEB'na Bağlı ilköğretim okulları'nda Örgüt Sağlığı" konusunu çalışmakta olduğu, Antalya ilinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere ekte sunulan "Örgüt Sağlı Ölçeği"ni uygulamak isteği ile ilgili 05.05.2006 tarihli yazısı ile ekleri ilişikte sunulmuş olup, söz konusu anket uygulamasının eğitim-öğretimi aksatmadan okul müdürü sorumluluğunda yapılması hususunu;

Makamlarınızca uygun görüldüğü takdirde O L U R 'larımıza arz ederim.


Süleyman ERYILMAZ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
...../05/2006


Ahmet Sezai İRTEM
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdür V.

EK 5. Özgeçmiş**ÖZGEÇMİŞ**

- Adı ve SOYADI** : Nazire ÇOBAN
- Doğum Tarihi ve Yeri** : 04.03.1978- Eskişehir
- Medeni Durumu** : Bekar
- Eğitim Durumu**
- Mezun Olduğu Lise** : 1992-1996 Antalya Karatay Lisesi
- Lisans Diploması** : 1997-2001 Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilgisi Eğitimi Bölümü Lisans Diploması
- Yabancı Dil** : İngilizce
- İş Denevimi**
- 2001-2003 Fen Bilgisi Öğretmeni** Çadirkaya İ.Ö.O., Erzincan
2003-2005 Fen Bilgisi Öğretmeni Bademağacı İ.Ö.O., Antalya
2005-..... Fen Bilgisi Öğretmeni Mustafa Adıyaman İ.Ö.O., Antalya
- Adres** : Antalya Mustafa Adıyaman İ.Ö.O., Antalya
nazlicoban@gmail.com
- Tel No** : 0-543-302 45 68