

e-ISSN: 2630-6417

International Academic
Social Resources Journal

ARTICLE TYPE
Research Article

SUBJECT AREAS
Educational Sciences

Article ID

66350

Article Serial Number
35

Received

14 October 2022

Published

30 November 2022

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNAL.66350>

How to Cite This Article:

Çavdar, M., Ülsen, Y., Mızrak, İ., Aydın, Y., Kurt, E. & Söker, K. (2022). "İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları", International Academic Social Resources Journal, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:7, Issue:43; pp:1549-1585.



Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları

Primary School Teachers Perceptions About Of Organization Health

Mahmut ÇAVDAR Yılmaz ÜLSEN İhsan MİZRAK Yusuf AYDIN

Erol KURT Kemal SÖKER
Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı Diyarbakır, Türkiye

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Kamu ilkokullarında görevli öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının nasıl olduğunu saptamaktır. Araştırma genel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır il merkezindeki 68 resmi ilkokulda görev yapan 1976 öğretmen, örneklemini ise evrenden random yöntemi ile seçilen 42 okul ve bu okullarda görevli bulunan 415 öğretmen oluşturmaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Akbaba (1997) tarafından geliştirilen "Örgüt Sağlığı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek beş boyut ve 53 maddeden oluşmuştur. Bu boyutlar; (1) Örgütsel Liderlik, (2) Örgütsel Bütünlük, (3) Örgütsel Kimlik, (4) Örgütsel Ürün ve (5) Çevresel Etkileşim'dir. Verilerin analizinde yüzde hesaplamaları, ortalama değer, t-testi ve varyans analizi (one-way) testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan bazı önemli bulgular şunlardır: I. Öğretmenlerin algılarına göre, örgüt sağlığı ile ilgili ortalama en yüksek ilk üç madde sırasıyla; (1) Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır (X= 4.176; Genellikle), (2) Müdür, üstleri ile iyi ilişkiler kurar (X= 4.108; Genellikle) ve (3) Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır (X= 4.050; Genellikle) 'dır. II. Öğretmenlerin algılarına göre, örgüt sağlığı ile ilgili ortalama en düşük üç madde ise sırasıyla; (1) Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler (X = 3.015; Ara sıra), (2) Yöneticiler, okula ek ödenek sağlamada etkilidirler (X = 3.015; Ara sıra) ve (3) Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilere çözümler (X = 3.022; Ara sıra)'dır. III. Öğretmen algıları arasında "kıdem" değişkenine göre "örgütsel liderlik"; "cinsiyet" değişkenine göre ise "örgütsel kimlik" ve "örgütsel ürün" boyutlarında anlamlı fark saptanmıştır. Öğretmen algıları arasında "öğrenim durumu" ve "medeni durum" değişkenlerine göre ise tüm boyutlarda anlamlı fark saptanmamıştır. IV. Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının ölçek bazındaki ortalama puanı ise 3.619 olup, bu değer de "Genellikle" düzeyindedir.

Anahtar Kelimeler: İlkokul, örgüt sağlığı, algı

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the formal primary school teachers` perceptions about organization health. This research is conducted with general scanning model. The population of the research is composed of 1976 teachers working in 68 formal primary schools in Diyarbakir in 2014-2015 education year. The sample of the research is 42 randomized schools and 415 teachers selected from these schools.

"Organization Health Scale" developed by Akbaba (1997) used as data gathering tool. The scale is composed of 5 dimensions and 53 items. These dimensions are; (1) Organizational Leadership, (2) Organizational Integrity, (3) Organizational Identity, (4) Organizational Product and (5) Environmental Interaction. Percent calculations, mean value, t-test and variance analysis (one way) tests are used in data analysis. Significance level is taken as 0,05. Some important findings of this research are; I. According to teachers` perception, the first three items that have the highest average organization health are; (1) The sources provided by the school are used wastefully (x = 4.176; Generally), (2) The director has good relationships with his/her majors (x = 4.108; Generally), (3) Success of the students is known and approved by the school (x = 4.050; Generally), respectively. II. According to teachers` perception, the organization health items that have the lowest average organization health are; (1) This school organizes activities that may contribute to the improvement of the society (x = 3.015; Sometimes), (2) Directors are effective in providing additional allowance (x = 3.015; Sometimes) and (3) The conflicts between teachers are solved by the directors (x = 3.022; Sometimes), respectively. III. Significant difference is detected between teacher perceptions of "organizational leadership" according to "seniority" variable and "organizational identity" and "organizational product" according to "gender" variable. In all dimensions, no significant difference is determined according to "educational background" and "marital status" variables. IV. The average score of teachers` perception of organization health on the scale basis is 3.619 and this value`s level is "generally."

Keywords: primary, organizational health, perception

1. GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıltıları ve sınırlılıkları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Bir toplumu meydana getiren bireyler, ömürlerinin önemli bir kısmını örgütlerde geçirmekte veya örgütlerden etkilenmektedir (Dağlı, 2000: 22). Modern toplumlarda insanların gittikçe artan talepleri, ancak örgütler aracılığıyla karşılanabilmektedir (Can, 2002: 3,4). Örgüt; belli amaçlar doğrultusunda bireylerin çabalarının koordinasyonu olarak bir idari fonksiyon; amaç, insan ve kaynakların etkilendiği bir intizam; kendine göre kültürü ve iklimi olan bir yapı ve işgörenler arasında iletişimin olduğu hiyerarşik oluşumdur (Güçlü, 2003: 147). Örgütleri bireylerden, teknolojilerden ve birbirleriyle olan iletişimlerini düzenleyen yapı ve kademelerden oluşan organizasyonlar olarak düşünmek mümkündür (Balci, 2002: 1). Örgütler, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlardan oluşan yapılardır (Topaloğlu, 2010: 1). Ortak bir gayreti gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi, her şeyden önce, amaca uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasını gerektirir (Aydın, 2010: 337). Bu anlamda örgütlerin değişen koşullara bağlı olarak, amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve amacına uygun bir örgüt yapısını oluşturabilmesi için, sağlıklı bir yapıya kavuşması gerekmektedir.

Sağlık kavramı, biyolojik olarak canlılar ile alakalı bir kavram olarak orta atılmış olup, bir canlının hastalıklardan uzak olmasını, gelişimi ile varlığını düzenli bir şekilde yaşatmasını ifade etmektedir. Biyolojik olarak örgütün bir organizma olarak planlandığı düşünülürse, sağlıklı bir örgüt denildiği zaman; ilk olarak örgütün planlı bir şekilde

varlığını sürdürmesini, gelişmesini, büyümesini, hastalıklarla mücadele etmesini ve amaçlarını başarıya ulaştırması olarak açıklayabiliriz (Şişman, 2011: 157,158).

Birer sistem olarak, insan sağlığı ile örgütün sağlığı birbirine benzer. İnsan, yaşamak için ürün üretir, gereksinmelerini doyurur, gelişmeye çalışır, iç çatışmalarını, zorlanmalarını, sorunlarını çözmeye uğraşır, çevresine dirik bir uyum savaşı verir. Örgüt de insan gibi, yaşamak için ürün üretmek, gereksinmelerini doyumak, gelişmek, iç çatışmalarını, zorlanmalarını, sorunlarını çözmek ve çevresine uyum sağlamak zorundadır. Örgüt bu işlevlerini gerçekleştirmediğinde sağlığını yitirir (Başaran, 2004: 321).

Örgütler de insanlar gibi, sağlıklı veya hasta olabilir. Okul sağlığı, okulun mevcut psiko-sosyal hâlini gösterir. Sosyal bir düzen olan okullar, yaşamlarını sağlıklı olarak yaşatmak, büyüme ve ilerlemeyi düşünüyorsa, karşılaşacağı sorunları çözmek ve sağlığını koruyacak tedbirleri vaktinde almak zorundadır (Taymaz, 2011: 71,72). Sağlıklı örgüt, görevlerinin gerektirdiği gibi, yaşamını sürdüren, büyüme ve gelişmesi ile ilgili sorunlarını çözebilen örgüttür. Tıpkı insan gibi örgüt de yaşamak için ürün ürettiğinde, gereksinmelerini karşıladığında, geliştiğinde, çatışmaları ve işgörenlerin zorlanmalarını iyi yönettiğinde, sorunlarını çözdüğünde ve işgörenlerin örgüte uyumunu sağlayarak bütünleştiğinde sağlıklı olur (Başaran, 2004: 319).

Sağlıklı örgütü sağlıklı insana benzeten görüş düşünüldüğünde; bir örgütün sağlıklı olabilmesi için, sağlıklı bir insanda olduğu gibi tüm organların düzenli olarak çalışması gerekmektedir. Örgütteki tüm unsurların düzenli olarak işleyebilmesi için de, bir takım kurallar ve düzenlemelere ihtiyaç vardır. Herkes için geçerli standartlar, kurallar ve düzenlemelerin olması örgütün sağlıklı olmasına katkıda bulunmaktadır (Ordu ve Tanrıoğen, 2013: 100).

Örgüt sağlığı, kavram olarak ilk defa Matthew Miles (1965) tarafından “yalnızca bulunduğu ortamda varlığını sürdürmeyen, bununla birlikte sürekli olarak gelişen, sorunlarla baş etme yeteneğine sahip olup yaşama kabiliyetini geliştiren örgüt” olarak açıklanmıştır. Önceleri okulların dinamikliği ile ilgili çözümler sonucu ortaya çıkan bu kavram, günümüzde ise personellerin rahatlığı ve örgütsel etkinliği gibi kavramlar bir araya getirerek değişim ile rekabet açısından büyük öneme sahiptir (Polatçı, Ardiç ve Kaya, 2008: 146).

Ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik açıdan çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüz dünyasında örgütler, hayatta kalabilmek, çevresindeki değişimlere uyum sağlamak için sağlıklı olmak zorundadırlar. Son zamanlarda araştırmacılar sağlıklı ve sağlıksız örgütleri tespit etmeye yönelik pek çok araştırma yapmış, örgüt sağlığına yönelik kuramlar geliştirmişlerdir (Ordu ve Tanrıoğen, 2013: 95).

Örgütlerin; çevresinde bulunan sorunlarla baş edebilmesi, bir takım gelişmelere ayak uydurabilmesi ancak örgütün içinde barındırdığı sağlıksız uygulamaların ortamdaki çekilmesi ile olabilir. Bu ise, örgütün düzenli bir şekilde sağlığını ölçmesi ile mümkündür. Böylece örgüt, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyecek, güçlü yanlarından daha çok faydalanacak, zayıf yönlerini ise geliştirip güçlendirmeye çalışacaktır (Ardıç ve Polatçı, 2007: 151). Örgütler, 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 değişimlere uyum sağlar. Bunu yapmayan ve yapamayan örgütler, çevresinden kopar ve bir süre sonra faaliyetlerini durdurmak zorunda kalırlar (Koçel, 2001: 248). Değişimin olduğu çevre şartları, okulların sağlıklı olmasını zorlamaktadır. Çünkü okullar hızlı dönüşüm süreci içerisinde. Sağlıklı okullar, öğretmenlerin, yöneticilerin ve diğer çalışanların isteklerini değerlendirmesi konusunda çok iyi atmosferi olan kurumlardır. Okulların örgüt sağlığı; etkili bir okul atmosferi yakalamada ve oluşturmasında önemli etkiye sahiptir (Korkmaz, 2005: 533). Günümüz örgütlerinin en hayati sorunu, değişen ve dönüşen çevre şartlarına çabucak uyum sağlama gerekliliğidir. Uyumun sağlanabilmesi için çevre şartlarının yaratmış olduğu avantaj ve dezavantajların kısa sürede ve sağlıklı bir şekilde belirlemek gerekir (Karslı, 2012: 96).

Örgüt sağlığı, değişim sürecine kalkışmadan önce belirlenmiş olursa örgütün hangi boyutunun gelişme ve dönüşmeye ihtiyacı olduğunu belirlenebilir. Okul gibi eğitim kurumlarının örgüt sağlığını belirlenmesindeki amaç, yalnızca sonuçları bulmak değil, aynı zamanda bu sonuçlar ışığında tedavi reçetesini hazırlamaktır. Okulların sağlıklı veya sağlıksız olması değişimin ve yenileşmenin bir işaretidir (Akbaba-Altun, 2001: 22).

Akbaba-Altun (2001: 81), Örgüt sağlığını, örgütün etkili liderliğe sahip olması, kendi içinde bir bütünlük taşıması, iç ve dış çevresiyle dinamik bir etkileşimde bulunması, belli bir kimliğinin olması ve sağlıklı ürünler vererek zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sürdürmesi olarak açıklamaktadır. Topluma liderlik eden kurumların en başında gelen okullar, dönemin getirdiği tüm hızlı değişimlerden etkilenmektedir. Okullar sadece eğitim yönüyle değil diğer taraftan; toplumun ve öğrencilerin duygusal yönüne de açık olmalıdır. Toplumsal çeşitliliği onaylayan, teknolojik gelişmelere duyarlı, toplum nazarında manevi değerlerini geliştirip korumalıdır. İşgöreniyle işbirliğinde olup, günümüz dünyasının rekabetçi koşulları ile çevrenin tahripkâr etkilerine hazır olmalıdır (Beycioğlu, 2009: 6).

Örgütsel sağlık faktörlerini iyileştirerek işgörenin iş edimini etkilemek, kuşkusuz tüm örgütler için önemlidir ve gereklidir. Ancak, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden farklı kılan bir takım özellikler vardır. Örgüt sağlığı, eğitim örgütleri için diğer tüm örgütlerden çok daha fazla önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerinin girdisi, süreçte yer alanlar

ve çıktısı hep insandır. Eğitim örgütleri bu özellik ile diğer örgütlerden farklı bir nitelik kazanmaktadır. Bu nedenle, örgüt sağlığının eğitim örgütlerinde daha kritik bir ehemmiyete sahip olduğu söylenebilir (Uras, 2000: 2).

Eğitim örgütlerinde, bireylerin karakter kazanmalarında, bilgi ve yetenek edinmelerinde öğretmenlere de büyük sorumluluklar düşer. Özellikle ilkokul öğretmenleri, çocuklara ilk senelerde yapılacak eğitimin şekli, başarıları, okula ve derslerine karşı yaklaşımları üzerinde mühim bir etkiye sahiptir. Bu durumda, ilkokul döneminde çocuklarla iletişimde olan kişilerin, özellikle de ilkokul öğretmenlerinin, çocukların geleceğini şekillendirmede ve sağlıklı bir şahsiyet kazanmalarında önemli rolü olduğu söylenebilir. İlkokul öğretmeni, ilkokul eğitim programlarında yer alan konu başlıklarına ait bilgileri çocuklara aktaran, onların araştırmacı ve yaratıcı becerilerinin gelişmesinde önemli paya sahiptir. Bu nedenle gelecek kuşağın nitelikleri, büyük ölçüde öğretmenlerinin vasıflarından etkilenmektedir (Tuğsavul, 2006: 4). Bir diğer taraftan öğrencilerin amaçlara uygun şekilde yetiştirilmesi, okulların sağlıklı olmasıyla mümkündür. Okullarda eğitim ve öğretim faaliyetlerinden birinci derecede sorumlu olanlar ve sorunlardan ilk önce etkilenen öğretmenlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları, okulların amaçlarına ulaşması ve varlığını sürdürmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Okullarda, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmanın örgüt sağlığı kavramının gündeme alınmasına ve elde edilecek bulgular neticesinde gerekli düzenlemelerin yapılmasında katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sürekli değişen, yenileşen günümüz dünyasında, okulların amaçlarına ulaşması ve varlıklarını sürdürmesi büyük önem taşımaktadır. Okulların, çağın gerisinde kalmaması ve değişimlere ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Bu da ancak sağlıklı okullarla mümkün olmaktadır. İşte bu araştırma ile kamu ilkokullarında görevli öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının nasıl olduğu araştırılmıştır. Böylece, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının saptanmasıyla örgütün zayıf ve güçlü yönleri ortaya çıkarılmış, eksik yönlerinin geliştirilip, güçlendirilmesi için önerilerde bulunulmuştur. Ayrıca bu araştırmanın bu konuda yapılacak olan yeni araştırmalara da ışık tutacağı ümit edilmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, kamu ilkokullarında görevli öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının nasıl olduğunu saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

1. İlkokullarda görevli öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?
2. İlkokullarda görevli öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında;
 - a) Öğrenim durumu, b) Kıdem, c) Cinsiyet, d) Medeni durum değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?

1.3. Önem

Örgüt sağlığı kavramı, günümüz eğitim dünyasında her geçen gün önemini artırmaktadır. Eğitim örgütlerinin amaçlarını yerine getirebilmesi, ancak hızlı değişen ve gelişmelere her zaman açık, toplumun ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde örgütlenmesiyle mümkündür. Bundan ötürü, örgütsel düzeyde sağlıklı örgüt yapısının kurulması eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmesinde kilit rol oynamaktadır.

Okulların sağlıklı olmaları, nitelikli bireylerin yetiştirilmeleri bakımından oldukça önem taşımaktadır. Okullar ancak sağlıklı olduklarında nitelikli bireyler yetiştirebilirler ve bu doğrultuda etkisini artırabilirler. Sağlıklı okullar, bütün personellerinden en etkili performansı elde edebilen, personellerin örgüte bağlılıklarını sağlayabilen, sorunlarıyla baş edebilen, amaçlarını gerçekleştirirken, iç yapısını koruyup, çevresiyle uyum sağlayabilen yapılardır. Sağlıklı okullar, her gelişmeden fayda sağlayabilecek şekilde örgütlenmektedir. Başka bir anlatımla okulların amaçlarını gerçekleştirmede sağlıklı örgütler olmaları, sağlıklı ürünler verebilmeleri bakımından önemlidir.

Son zamanlarda bu düşünceler doğrultusunda “örgüt sağlığı” kavramı ortaya çıkmıştır. Eğitimin, toplumların gelişmesi üzerindeki katkısı göz önüne alındığında bu araştırmanın sağlıklı örgütlerin oluşmasında ve eğitim örgütlerinde kalitenin sağlanmasında sonraki çalışmalara yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada, ilkokul öğretmenlerinin örgüt sağlığı algıları tespit edilmiş, elde edilen bulgular ışığında önerilere yer verilmiştir. Araştırma ilkokul öğretmenlerinin algılarının, okul üzerindeki etkilerinin bilinmesi açısından da önemlidir. Ayrıca ilkokulların, sağlıklı ve sağlıklı olmayan yönleri tespit edilecek ve eksik olan yönlerin iyileştirilmesi için gerekli adımın atılmasına katkıda bulunmuş olacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; öncelikle örgütün tanımı, 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 sağlığını artırmak için yapılması gerekenler; örgüt sağlığına ilişkin kuramlar; örgüt sağlığı ile ilgili kavramlar; okul sağlığı, sağlıklı ve sağlıklı olmayan okulların özellikleri ve sağlıklı okullarda işgörenler açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra konuyla ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Örgüt

Örgüt, insanlardan oluşan bir yapıdır (Bucak, 2002: 6). Örgütler sosyal yapılardır. İnsanlar örgütleri, amaçlarını en dinamik şekilde gerçekleştirebilmek için oluştururlar. Bu uğurda hayatlarının önemli bir bölümünü örgütler içinde harcarlar (Ercil, 2014: 634). Çocuklar yaşama gözlerini aile denilen bir örgütte açmakta, daha sonra kreş, anaokulu ve ilkokul gibi örgütlerle tanışmaktadır. Sadece çocuklar değil, herkes her yaşta farklı modern örgütlerin sunduğu mal ya da hizmetlerin kullanıcısı ve tüketicisidir. Sadece kullanıcı ve tüketici değil, aynı zamanda mal ve hizmetlerin üretilmesinde de rol almaktadır. Kısacası örgütler insan yaşamının her alanında (Şimşek, 2007: 19). Örgütler, belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş toplumsal aygıtlardır (Aydın, 2010: 17). Örgütler, modern toplumların vazgeçilmez bir öğesidir. Çoğu insan örgütler içinde doğmakta, yaşamını devam ettirmekte ve genellikle örgütler içinde ölmektedir (Hall, 1999; akt. Ordu ve Tanrıoğen, 2013: 94). Hayatımızın her alanında varlığını hissettiğimiz örgütler, kişisel olarak başaramadıklarımızı yapmak gayesiyle oluşturulmuş yapılardır. Bilhassa aile, iş ve eğitim örgütleri insan hayatının büyük bir bölümünde zamanının büyük bölümünün geçtiği sistemlerdir. Barnard örgütün tanımını şöyle açıklamaktadır; belli bir amacı yapmak üzere birden fazla kişinin bir araya gelerek ortaya çıkardığı, işbirliği içinde hareket eden sistemli yapılardır (Şimşek, 2002: 137).

Örgüt, toplumsal ihtiyaçların bazılarını karşılamak için, gerçekleştirilmesi düşünülen amaçları, önceden belirlenmiş, eşgüdümlü bir şekilde çalışan insanlardan oluşan topluluktur (Başaran, 1984: 54). İnsanlar, örgütler için vazgeçilmez öğelerden biridir. Her kişinin kendi özelliğine göre bir gayesi, amacı vardır. Örgütler, bu amaçların neticesiyle oluştuğu gibi, bu amaçlara ulaşma yollarında da birer araçtır (Halis ve Uğurlu, 2008: 114).

Örgüt, bir sistem içerisinde daha önce kesinleşmiş amaçlar gerçekleştirmek üzere, bir araya gelmiş ve aralarında iş bölümü bulunan insanların oluşturduğu yapılardır (Bayat, 2005: 3). Schein (1984) örgütü; ‘‘ortak bazı amaçların becerilmesi için bir grup insanın bir araya gelerek belli sorumluluk ve yetkilerin olduğu dinamik, planlı yapılardır’’ diye tanımlamaktadır (Balcı, 2014: 2). Örgüt, bir takım amaçları yerine getirmek için vardır (Özdevecioğlu, 1999: 401). Örgütler, amaçlarını yaptığı sürece mevcudunu devam ettirebilir. Barnard’a göre, örgütün etkililiği amacına ulaşmasıyla ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme düzeyi, etkili olduğunun bir ölçütüdür. Örgütün yeterli olması ise ihtiyaçlarının karşılanmasıyla alakalıdır. Örgüt amaçlarını yerine getirmesi noktasında işbirliğine açık yeterli sayıda kişinin toplanması, yeterliliğin bir ölçütüdür (Aydın, 2010: 15).

Örgütler; insanlardan, teknolojik gelişmelerden ve insanların birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen yapı ve aşamalardan meydana gelen bir oluşum olarak görülebilir (Balcı, 2014: 1).

Örgüt, formal ve informal olmak üzere iki boyuttan oluşur. Formal örgüt, düzen için, informal örgütse hareketlilik ve dinamiklik için gereklidir. İnfomal örgüt, formal bir örgütte bulunan bireyler arası ilişkilerden oluşur. Dolayısıyla informal örgüt, bir otorite ve işlev yapısı değil, kişilikler yapısıdır. Örgütlerdeki işbirliği sınırları formal düzeyden daha çok informal örgüt düzeyi tarafından belirlenir. Bu durumda bir örgütü, örgütte bulunan doğal guruplarda bulunan kişilerin özelliklerini ve grup içi işlevlerini bilmeden anlamak oldukça zor olabilir. Dolayısıyla örgütte bulunan doğal gurupların formal örgütün amaç ve uygulamalarıyla uyum içinde olması önemlidir. Çünkü informal örgüt iletişimi kolaylaştırır, grup içi bağlılığı sağlar, bireylerin doğruluk ve kendine güven duygularını geliştirir (Erdoğan, 2014: 82,83).

Örgütler sosyal bir sistem olduğundan, formal ve informal taraflarının düzenli bir şekilde çalıştırılması gerekir. Formal yan örgütün yapı unsurlarını içerir ve formal iletişim yoluyla çalışır. Sistemin kurum boyutunu meydana getiren bu yanda, bireyden beklenen roller ve görevler bulunur. Örgüt üyeleri görevliler olarak gözüktür, sözleri kanallı, hareketleri sınırlı olur. Buna karşı, kişi ve guruplar arası münasebetlerinden oluşan ve informal iletişim yoluyla çalışan informal yan, bireyin kişiliği ile ihtiyaçlarını içerir. Bu yana göre, bireylerin birer kişiliği olduğu kabul edilir, söz, yazı ve davranışlarındaki sınırlar hafifletilir. Formal yanı yetkileri sayesinde işletecek olan yönetici; informal yanı grup davranışı, bireyin ihtiyaçlarını, motivasyon ve moral gibi kavramlarla işletir. Zaten yönetim sürecinde dinamizmi sağlayan informal yanın özelliğidir. Bu özellikleri sayesinde, insanlar arası ilişkilerin ehemmiyetini gün yüzüne çıkarmış olup örgütlerin amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirmesi yolunda katkısını artırmıştır (Bursalıoğlu, 2013: 135).

Örgütler, sosyal çevrenin içinde yer alır ve bu çevre ile devamlı bir diyalog içindedirler. Örgütün çevresi en geniş anlamda toplumdur. Örgüt sadece bu çevre ile etkileşimde bulunmaz, aynı zamanda toplum içinde yer alan tüm diğer örgütlerle de etkileşir (Uras, 2000: 1). Kaya (1991), Örgüt çoğunlukla bir iletişim ağı olarak betimlenmektedir. İletişim aşamasının olmadığı, herhangi bir örgüt düşünülemez. Örgütlerde kararlar verilir, uygulanması için çalışanlara iletilir, sonuçlar değerlendirilir, ödüller ve cezalar verilir, bunlar için notlar yazılır, konuşmalar yapılır. Bu süreçlerin tümü iletişimdir. Bu nedenle örgüt yönetimi, bir iletişim kaynağı biçiminde işlevde bulunur (Memişoğlu, 2013: 140). Örgütlerde bireylerin sürekli iletişim içerisinde bulunması kaçınılmaz bir gerçektir. İletişim olmadan bir örgütte işlerin başlatılması, uyumlaştırılması ve sonlandırılması mümkün olamamaktadır (Can ve diğerleri, 2006; akt. Tuna, 2008: 41). Ayrıca, iletişim, bir örgütün var olma sebebi olarak görülebilecek olan ortak amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli olan ortak bir anlayışın geliştirilmesinde etkili olması nedeniyle bir örgütün başarısı ve başarısızlığında en etkin süreç olarak da tanımlanabilir (Gizir, 2007: 255). Sürekli farklılaşan ve gelişen bir çevre

içinde yer alan örgüt, hayatını 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: 83).

2.1.1. Okulun Örgüt Özellikleri

Okullar, genelde, bir müdürün yönetiminde sınıflar ve öğretmenlerden oluşan bir derlemedir. Bugünün okulları, kapsamlı ve karmaşık programları, çok daha fazla özel yetenekler ve bu yetenekleri istenilen zaman ve yerde hazır bulunduran bir örgüt gerektirmektedir. Oluşturulacak örgüt yapısı belli bir zaman için uygun olabilir, ancak dinamik bir programın gereksinimleri ile tutarlılığını sürdürebilmesi için aralıklı olarak izlenmesi incelenmesi gerekir (Aydın, 2010: 200,201).

Okullar, yönetici ve personellerin özellikleri bakımından diğer örgütlere göre farklıdır. Okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin eğitim durumları, kültür seviyeleri gibi faktörler açısından bir farklılık yokken, diğer örgüt üyeleri arasında yönetici ve personellerin eğitim durumu, kültür seviyeleri arasında yöneticiler lehine gözle görülür şekilde bir farklılık vardır. Bu yüzden okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin almış oldukları eğitim ile sosyokültürel özellikleri açısından birbirlerinden farklı olduklarını söylemek zordur (Erdoğan, 2014: 110).

Okul örgütünün en önemli özelliği, üstünde çalıştığı hammaddesi toplumdan gelip topluma giden insanlardan oluşmasıdır. Böylelikle, okulun kişilik biçimi kurum biçiminden daha hassas, informal yanı formal yanından daha büyük tesir alanı yetki alanından daha geniştir (Bursalıoğlu, 2013: 33).

Örgütün amaçları, örgütte bulunan bireylerin sahip oldukları roller, teknoloji ve çevre arasında uyum olmalıdır. Bu unsurlar arasında uyum olmadığı zaman örgütte sorunlar oluşur. Bu çerçevede sorunlar yaşayan bir okulda, uyuşmazlıkların belirlenmesi ve sonra da bunlar arasında gerekli olan yapısal uyumun sağlanması gerekir (Erdoğan, 2014: 134).

Bursalıoğlu (2013: 33-36), okulun örgüt özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- ✓ Okulun üstünde çalıştığı hammaddesi toplumdan gelip, topluma giden insandır.
- ✓ Okulda farklı değerler vardır ve bu değerler çatışma halindedir.
- ✓ Okul ürününü değerlendirme gücünü çeker.
- ✓ Okul çok özel bir çevreden oluşur.
- ✓ Okul çevresindeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği veya etkilediği bir örgüttür.
- ✓ Okul kültürün değişip, gelişmesini sağlayan örgütlerin en başında gelmektedir.
- ✓ Okul bürokratik bir kurumdur.
- ✓ Okulun kendine has bir kişiliği vardır. Bu kişilik örgütün havasında ya da ikliminde görülmektedir.

2.2. Örgüt Sağlığı

Bugüne kadar örgütlerle ilgili birçok çalışma yapılmış ve örgütlerin farklı yönleri ele alınmıştır. Örgüt sağlığı da bu çalışmaların bir sonucudur (Akbaba-Altun, 2001: 1). Örgüt sağlığı kavramı, hem teorisyenler hem de pratisyenler tarafından kabul gören bir yaklaşım olmuştur (Aytaç, 2003:1). Örgüt sağlığı kavramını; farklı boyutları ile birlikte ele alıp, geliştirilmesi ilk kez 1965 yılında Matthew Miles tarafından yapılmıştır (Recepoğlu ve Özdemir, 2014: 35). Örgüt sağlığı, işyerlerinin doğasına yönelik yapılan bir çalışmadır (Akbaba-Altun, 2001: 4).

2.2.1. Örgüt Sağlığının Tanımı

Örgüt sağlığı hakkında çeşitli görüşler vardır. Miles (1969)'a göre sağlıklı bir örgüt, yalnızca çevresinde varlığını sürdüren değil, aynı zamanda uzun dönem boyunca yeterli şekilde problemlerle başa çıkmayı sağlayan, devamlı olarak gelişen, yaşama ve sorunlarla başa çıkma yeteneklerini geliştiren örgüttür (Akbaba, 1997: 12). Örgüt sağlığını örgütsel işlevler açısından ele alan Owens' a göre örgüt sağlığı, örgütün üç görevini yerine getirme derecesi ile ilgilidir. Bu görevler; amaçlarını gerçekleştirmek, içyapısını korumak ve çevreye uyum sağlamaktır. Bu üç işlevi etkili olarak yerine getiren örgütler, sağlıklı örgütler olarak kabul edilmektedir (Uras, 1998: 15). Sağlıklı örgüt işlevlerini, hayatta kalmasını, büyüüp yenileşmesi gibi zorunluluklarını karşılayabilmeli; işgörenler ve gruplar arasında oluşan çekişmeleri, hedefleri istikametinde yönetebilmeli ve işgörenlerin örgütsel bocalanmalara düşülmeden örgüte entegrasyonunu sağlayabilmedir (Başaran, 2004, 319). El-Hage (1980), örgüt sağlıklı olursa sistemli bir şekilde çalışacağını, görev ve hizmetlerinin etkili ve verimli olacağı görüşünü öne sürmüştür. Childers'a göre (1985) sağlıklı örgütler yararlı değilken, sağlıklı örgütler yararlıdır. Bir örgütün sağlık düzeyi, amaç ve hedeflerine erişme düzeyine bağlıdır (Recepoğlu ve Özdemir, 2014: 35).

Örgüt sağlığı; etkileyici lidere sahip, kendi içinde tutarlı, çevresiyle dinamik bir iletişimde bulunan, açık kimliği olup sağlıklı ürünler çıkararak zamanla ilerleme ve gelişmesini sağlamaktır (Akbaba-Altun, 2001: 81). Sağlıklı örgüt, görevlerini yapan, yaşamını sürdüren, büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayabilen örgüttür (Başaran, 2004: 319). Ayrı bir deyişle örgüt sağlığı, örgütlerin gelişimlerini ve değişimlerini yönetebilecek bir performans yönetimi aşaması olarak söylenebilir (Köseoğlu ve Karayomruk, 2009: 178). Bir örgütün ağır yarışma koşullarında ayakta

kalabilmesi, ilerleyen teknoloji nedeniyle yaşanan gelişmelere ayak uydurabilmesi, yalnız sağlıklı bir örgüt şekliyle mümkün olmaktadır (Aytaç, 2012: 41). Örgüt sağlığı hem örgütün verimliliğine hem de örgütün büyümesine ve gelişmesine işaret eder (Çetin ve Karataş, 2006: 27). 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 (Çoban, 2007: 7).

Örgüt sağlığı ile ilgili yapılan tanımlamalara baktığımızda tarihsel aşamalarda genelden özele doğru bir yönelme olduğu görülür. Diğer bir tabirle örgütlerin performanslarını incelemek için ortaya çıkmış, daha sonra çalışanların sağlığını, rahatını ön plana çıkarmıştır (Köseoğlu ve Karayomruk, 2009: 177).

2.2.2. İnsan Sağlığı ve Örgüt Sağlığı Arasındaki Benzerlikler

Örgüt sağlığı ile ilgili bir çok literatür çalışmasında değişik tanımlar yapılmıştır. Birtakım araştırmacı örgüt sağlığı kavramını okulların iklimini belirlemeye yarayan araç olarak görmüş ve öbür örgütlerde kullanılmayacağını öne sürmüşlerdir. Bir kısım araştırmacı ise örgütleri insana benzeterek analiz etmeye çalışmış, kişinin hasta ve sağlıklı olabileceği gibi, örgütün de hasta ve sağlıklı olabileceğini belirtmişlerdir. Örgüt sağlıklı olması halinde, düzgün işleyeceği, çıktılarının etkili olacağını ileri sürmüşlerdir (Polatçı, Ardiç ve Kaya, 2008: 147).

Miles (1965: 17), sağlığın tanımını, “bir organizmada hastalık, rahatsızlık ve acı çekme hâlinin oluşmaması şeklinde ifade etmiştir. El-Hage (1980), örgütlerinde insanlar gibi sağlıklı ve ya hasta olabileceğini belirtmiştir. Childers (1985) da, örgütü insana benzeterek örgütlerin, onları meydana getiren insanlar gibi sağlıklı ya da hasta olabileceklerini öne sürmüştür. Ona göre sağlıklı örgütler yararlı değilken, sağlıklı örgütler yararlıdır. Fizyolojik olarak sağlıklı olunması için vücuttaki birçok organın birbirleriyle uyumlu şekilde çalışması gerekir (Çoban, 2007: 10).

Birer sistem olarak, insan sağlığı ile örgütün sağlığı birbirine benzer. İnsan, yaşamak için ürün üretir, gereksinmelerini doyurur, gelişmeye çalışır, iç çatışmalarını, zorlanmalarını, sorunlarını çözmeye uğraşır, çevresine dirik bir uyum savaşı verir. Örgüt de insan gibi, yaşamak için ürün üretmek, ihtiyaçlarını doyumak, gelişmek, iç çatışmalarını, zorlanmalarını, sorunlarını çözmek ve çevresine uyum sağlamak zorundadır. Örgüt bu işlevlerini gerçekleştirmediğinde sağlığını yitirir (Başaran, 2004: 321).

Sağlıklı örgüt, görevlerinin, yaşamını sürdürmenin, büyüme ve gelişmesinin gereklerini karşılayabilen örgüttür. Tıpkı insan gibi örgüt de yaşamak için ürün ürettiğinde, gereksinmelerini karşıladığında, geliştiğinde, çatışmaları ve işgörenlerin zorlanmalarını iyi yönettiğinde, sorunlarını çözdüğünde ve işgörenlerin örgüte uyumunu sağlayarak bütünleştiğinde sağlıklı olur (Başaran, 2004: 319).

Sağlıklı örgütü sağlıklı insana benzeten görüş düşünüldüğünde; bir örgütün sağlıklı olabilmesi için, sağlıklı bir insanda olduğu gibi tüm organların düzenli olarak çalışması gerekmektedir. Örgütteki tüm unsurların koordineli olarak işleyebilmesi için de bir takım kurallar ve düzenlemelere ihtiyaç vardır. Herkes için geçerli kalıplar, kurallar ve düzenlemelerinde örgütün sağlıklı olmasına katkıda bulunması kaçınılmazdır (Ordu ve Tanrıoğlu, 2013: 100).

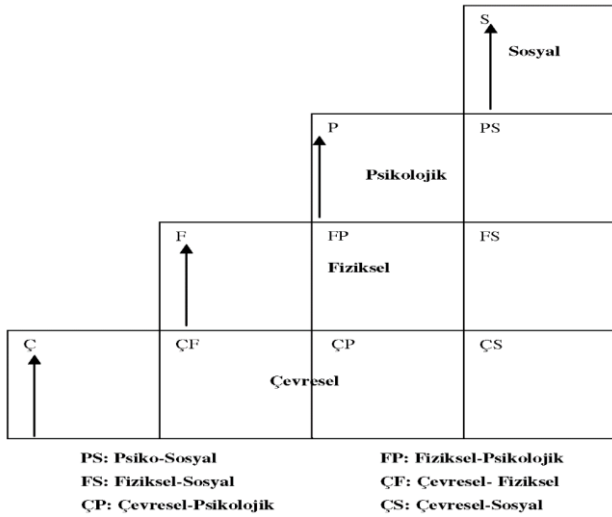
2.2.3. Dünya Sağlık Örgütü'nün Örgüt Sağlığı Boyutları

Dünya Sağlık Örgütü, örgüt sağlığını dört konu başlığı altında değerlendirmiştir. Bunlar;

- ✓ Çevresel Faktörler: İşyerlerinin fiziksel çevresi, sıcaklığı, aldığı ışığı, aparatları vb. gibi iş çevresi.
- ✓ Fiziksel Sağlık: Çalışanların, bedensel sıhhatini, hastalanması ile ilaçla tedavisini içerir.
- ✓ Psikolojik Sağlık: Örgütte çalışan kişilerin kendilerine güvenme, gerginlik, bunalım, endişe ve davranışsal sorunlarla alakalıdır.
- ✓ Sosyal Sağlık: Çalışanlar arasındaki arkadaşlıkları, ilişkileri, mesai dışındaki temayüllerini kapsar (Cooper, 1994; akt. Gürkan, 2006: 39).

Dünya Sağlık Örgütüne göre bu maddeler arasında katı bir çizgi yoktur ve sadece aralarında ince bir bağ vardır. İşgörenlerin yalnızca fiziksel ve ruhsal sağlığıyla alakadar olmakta, idari ve çıktılarıyla ilgilenilmemektedir (Akbaba-Altun, 2001: 44).

Cooper ve William (1994), Dünya Sağlık Teşkilatının belirlediği boyutları bir tabloda belirterek Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle benzer olduğunu belirtmişlerdir (Şekil 1). Çevresel ve fiziksel faktörler Maslow'un fizyolojik ile güvenlik ihtiyaçlarına denk geldiği, örgütün sağlıklı olabilmesi için ise ilk etapta çevresel faktörler revize edilmeli, sonra da ihtiyaçlar giderilmeli gerektiğini öne sürmüşlerdir (Çoban, 2007: 10).



Şekil 1. Örgüt Sağlığı Şeması (Çoban, 2007: 11).

2.2.4. Örgüt Sağlığının Özellikleri

Sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturulabilmesi için bir takım yapılması gereken görevler vardır. Bunlar: örgütün amaçlarını belirlemek, elde edilen bütün başarıları övmek, paylaşılması için örgütsel değerler düzenlemek, personellere işlerin yapılması için zorunluluk teşkil eden kaynak ihtiyacını karşılamak, bilgilerin aktarımı ve iletişim becerilerini geliştirip doğru dürüst bir ödül yapısı oluşturmak (Gül, 2007: 323,324).

Nasaw (1984), sağlıklı bir örgütün özelliklerini şöyle sıralamaktadır (Balcı, 2014: 146):

- ✓ Hedefler büyük oranda bölüşülmüştür. Kişisel-örgütsel amaçlar entegre olmuştur.
- ✓ İşgörenler sorunlarıyla alakalı içtenlikle konuşurlar ve sorunlarının çözülmesi için beklenti içindedir
- ✓ İnformalliğe ve pragmatik problem çözmeye bir vurgu vardır.
- ✓ Alınan kararlar, bilginin olduğu konuma nakledilir.
- ✓ Görevlerin grupça paylaşımı vardır.
- ✓ Personellerin takdiri itibar duyulur ve kullanılır.
- ✓ İhtiyaçlar, hissiyatlar, iş çevresinde bulunan kişiler arası aşama olarak algılanır
- ✓ İşbirliği içinde çalışılır, her türlü yardım serbestçe yapılır.
- ✓ Bir sorun karşısında idareciler grup oluşturur, sorun bertaraf edilinceye kadar işbirliği içinde çalışırlar
- ✓ Çatışmalar planlı bir şekilde çözülür.

Görüldüğü gibi sağlıklı örgütler, daha katılımcı, tabandan destek gören, sorunların işbirliği içinde çözüldüğü, çalışanların uzmanlığından yararlandığı, uzmanlığın güç ve yetki sağladığı kuruluşlardır.

Örgütün, sağlığını korumasında işgörenlerin örgütsel kimlik duygusunu geliştirmeleri gerekir. Örgütsel kimlik duygusu, işgörenin kendini örgütün ayrılmaz bir mensubu olarak görmesidir. Kimlik duygusunun gelişmesinin şartları aşağıda belirtilmiştir. İşgörenlerin çoğunluğunun;

- ✓ Örgütün amaçlarını kavrayabilmesine,
- ✓ Örgütün gücünü kestirebilmesine,
- ✓ Örgütün geleceğiyle alakalı kestirimler yapabilmesine,
- ✓ Örgütü tarafsız değerlendirebilmesine,
- ✓ Örgütün sorunlarına akıl erdirmek ve böylece
- ✓ Kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmelerine bağlıdır (Başaran, 2004: 27).

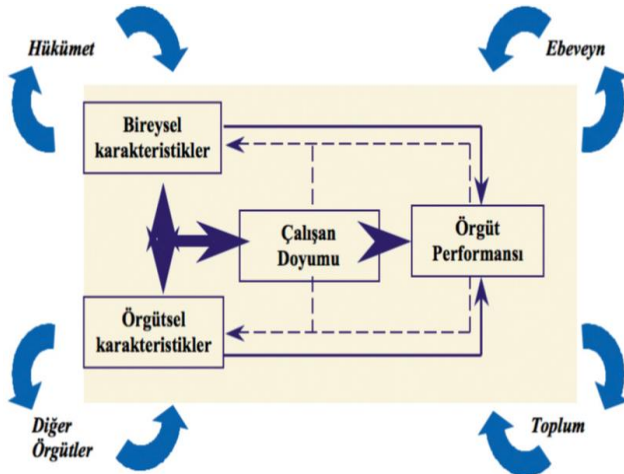
Başaran (2004: 321), örgüt sağlığını oluşturan etkenleri ise aşağıda belirtilmiş maddeler biçimde açıklamıştır;

- ✓ Örgütün sistem bütünlüğü,
- ✓ Örgütün verimliliği,
- ✓ Örgütün yapısı,
- ✓ Örgütün adilâne yönetimi;
- ✓ Örgütte insan ilişkilerinin yönetimi
- ✓ Örgütte yöneticinin önder olması;
- ✓ Planlamanın etkili yapılması olarak ifade etmektedir.

2.2.5. Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler

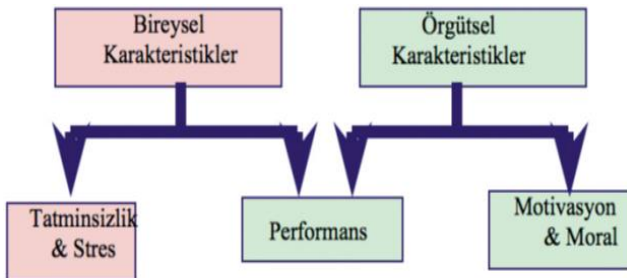
Örgüt sağlığı; toplum, aile, çevredeki diğer örgütler, hükümet politikaları gibi birçok dış etken ile personellerin bireysel özellikleri, örgütün yapısı, kültürü, çalışan doyumu gibi iç faktörlerden etkilenir (Karaman ve Akıl, 2005:

20). Örgüt sağlığını etkileyen içsel ve dışsal birçok etken bulunmaktadır. Aşağıda şekil 2’de belirtildiği gibi, toplumdan ebeveynlere, teşkilatlardan hükümetin stratejisine değin örgütleri etkileyen etkenler vardır ve örgüt sağlığını etkilemektedir.



Şekil 2. Örgüt sağlığını etkileyen faktörler (Aytaç, 2012: 42).

Diğer taraftan personellerin kişisel karakterleri ve örgüt yapısı, kültürü, işgören tatmini, dolaylı olarak örgütün performansını ortaya çıkarır. Bir başka anlatımla aşağıdaki şekil 3’de belirtildiği gibi, örgüt sağlığının kilidi olarak bireysel ve örgütsel karakteristik özellikler, bireysel ve örgütsel performansın çoğalmasına ya da azalışına yol açmaktadır. Bu durum örgüt sağlığını göstermesi açısından çok önemlidir (Aytaç, 2012: 42).



Şekil 3. Örgüt sağlığının belirleyicilerinin bireysel ve örgütsel etkisi (Aytaç, 2012: 43).

2.2.6. Örgüt Sağlığını Artırmak İçin Yapılması Gerekenler

Sağlıklı bir örgüt oluşturmak ve geliştirmek için bir takım düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Miles (1969) örgüt sağlığının artırılması için aşağıda belirtilen beş maddenin yerine getirilmesi gerektiğini belirtmiştir:

- ✓ Bireysel gelişimi desteklemek: Örgütü yönetenler, işgörenlerin performansını övüp, örgüte olan bağlılıklarını sağlayarak; işgörenlerin kişisel gelişimlerini artırabilir. Böylece örgütün gelişim dönüşmesinde katkıda bulunulup, örgüt sağlığı artırılır.
- ✓ İletişime önem vermek: İşgören, yönetici ve müşterilerin kendi aralarındaki iletişim yollarının etkili bir şekilde oluşturulması, örgüt sağlığının artırılması noktasında çok önemlidir.
- ✓ Bilgi akışını güçlendirmek: Bilgi akışı örgüt sağlığı açısından çok önemlidir. Var olan mevcut bilgilerin örgütün tüm mekanizmalarına hızlı bir şekilde önlemlere takılmadan ilerlemesi gerekir. Bilgi akışının kaliteli bir şekilde yerine getirilmesi, örgüt sağlığını artırıcı bir diğer faktördür.
- ✓ Değişime açık örgüt kültürü oluşturmak: Sağlıklı bir örgüt oluşturmak için yeniliğe, değişime açık bir örgüt kültürü yapısının oluşturulması icap duyulmaktadır. Değişimin sürekli olduğu günümüz teknoloji dünyasında, örgütlerin çağa yaraşır bir şekilde düzenlenecek bir örgüt kültürü, örgüt sağlığını geliştirip artırmada hayati bir önem arz etmektedir.
- ✓ Uzman desteği: Personel ve örgüt yönetimi hususunda, ihtiyaç duyulduğunda alanında uzman şahıslardan bilgi alınmalıdır. Alınacak bilgiler ışığında, örgütte olası bir kriz durumunda önleyici önlemler alınır. Uzman desteği alındığında, örgüt profesyonelce yönetilir, eksik aksayan yanlar düzeltilerek örgüt daha sağlıklı bir yapıya kavuşması sağlanır (Polatçı, Ardic ve Kaya, 2008: 151).

2.2.7 Örgüt Sağlığına İlişkin Kuramlar

Örgüt sağlığı kavramı ile ilgili birçok araştırmacı tarafından kuramlar geliştirildiği görülmektedir. Bunlar içinde en önemli kuramlar Miles, Hoy ve Feldman’ın geliştirdiği kuramlardır. Bu kuramlar ile ilgili çalışmalar aşağıda kısaca belirtilmiştir.

2.2.7.1 Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı

Örgüt sağlığı kuramı, geniş bir biçimde ilk defa 1965 yılında Miles tarafından ele alınmıştır. Miles (1965: 19-21), örgüt sağlığını üç başlık altında, on boyuttan oluştuğunu açıklamıştır. Bu boyutlar;

- ✓ Görev İhtiyaçları Boyutu; amaçlara odaklanma, iletişim yeterliliği, optimal güç eşitliği
- ✓ Yaşamı Sürdürme İhtiyaçları Boyutu; kaynakların kullanımı, bağlılık, moral,
- ✓ Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu; yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliliğidir.

Bu özellikler aşağıdaki Tablo 1'de kısaca verilmiştir.

Tablo 1. Miles'in örgüt sağlığı kuramı

I. GÖREV İHTİYAÇLARI BOYUTU
1. AMAÇLARA ODAKLANMA: Hedefler örgüt çalışanları için açık, kabul edilir ve becerilebilirdir.
2. İLETİŞİM YETERLİLİĞİ: Bütün yönleriyle açık ve bağımsız bir iletişim ağı iç karışıklığı makul şekilde fark edilmesini sağlar.
3. OPTİMAL GÜÇ EŞİTLİĞİ: Etkinin dağılımı oldukça denk, astlar üstlerini etkileyebilirler ve onlar da üstlerinin kendini üstlerini etkileyebileceğini görürler.
II. YAŞAMI SÜRDÜRME İHTİYAÇLARI
4. KAYNAK KULLANIMI: Personel verimli bir şekilde kullanılır. Ne aşırı boştur, ne de olağanüstü düzeyde baskı altındadır. Örgütsel istekler ve ihtiyaçlar arasında uyum vardır.
5. BAĞLILIK: Örgüt üyeleri örgütlerine hayrandırlar, örgütlerinde barınmak isterler ve örgüt tarafından etkilenirler.
6. MORAL: Örgütün tam olarak iyi olma durumunu ve takım doyumunu gösterir.
III. BÜYÜME VE GELİŞME İHTİYAÇLARI
7. YENİLEŞME: Örgüt modern amaçlara dosdoğru yönelir ve zaman içinde farklılaşır.
8. ÖZERKLİK: Örgüt çevreye karşı pasif değildir, çevreden özgür hareket eder.
9. UYUM: Örgüt ilerleme ve gelişme için revizyon marifetine haizdir.
10. PROBLEM ÇÖZME YETERLİLİĞİ: Problemler çok az enerjiyle çözülür ve problem çözme aygıtı cılızlaştırılmaz.

Kaynak: (Çoban, 2007: 17).

Miles, tablo 1'deki tüm boyutlardan birisinin uygun şekilde yerine getirilmediği durumunda, öbür boyutları da etkileyebilecek ve bu şekilde bütün sistemi içine alan sorunların meydana gelebileceğini belirtmektedir. Yahoda (1958) ve Argyris (1964) de örgüt sağlığı boyutlarının birbirleriyle irtibatlı olduğu görüşündedirler (Miles, 1965: 18).

Örgüt sağlığındaki ilk üç boyut görevle ilgilidir. Bu boyutlar örgütsel amaçlarla, mesajların iletimiyle ve kararların alınması şekliyle ilgilidir (Miles, 1965: 18). Bu boyutlar aşağıda sıralanmış ve kısaca açıklanmıştır.

Görev İhtiyaçları Boyutu

1- Amaçta Odaklanma: Örgütlerin amaçlı olduklarına ilişkin varsayım, bireyin örgütsel davranışını etkileme açısından önem taşır. Bir örgütün amaçlarının var olduğunu işgörenlerce bilinmesi, işgörenin çalışma kapasitesini etkiler. Amaçlar, bütün örgüt üyelerinin yönünü belirler ve olası belirsizlikleri azaltır; örgütü incelemek isteyenlere bir ölçüm verir. Amaçlarını bütün örgüt çalışanlarına tanıtmayı sağlayıp, amaçları örgütsel düzeyde paydaş hale getiren örgütler, gayretlerini eyleme geçirmede mühim bir yarar sağlarlar (Aydın, 2010: 42-43). Sağlıklı bir örgütte, sistemin amacı veya amaçları, sistem mensuplarınca açık olacaktır. Onlar tarafından da müspet derecede kabul görecektir. Bu açıklık ve kabul edilir olması örgüt sağlığı için zaruri olmasının yanında yetersiz bir şart olarak ta görülebilir. Bu amaçlar, üyeleri harekete geçirebilmeli var olan, eldeki hazır kaynakları kullanmaya ya da yeni kaynakları oluşturmaya itebilir. Amaç çevrenin istekleri ile mümkün olduğunca uyumlu olmalıdır (Miles, 1965: 18). Örgütün amaçları, örgüt çalışanlarınca anlaşılır olmalıdır. Örgüt üyeleri amaçların gerçekleştirilebileceğine inanmalıdır. Çalışanların, bireysel ve örgütsel hedefleri birbirini destekleyici şekilde olmalıdır. Örgütte çalışanlar arasındaki farklılıklar tolere edilerek örgütün yaratıcı kimliği teşvik edilmelidir. Amaç birliğini tek seslilik olarak algılamamak gerekir (Özdemir, 2013: 174).

2- İletişim Yeterliliği: İletişim, ileti gönderenin iletmek istediği manayı alıcıya bozulmadan iletme çabasıdır (Başaran, 2004: 20). İletişim birey, grup ve örgütlerin arasındaki ilişkiyi sağlamayı amaçlayan bir etkileşim aşamasıdır. Bir başka anlatımla davranışların eksiksiz bir şekilde anlaşılmasını sağlayan bir araçtır (Erdoğan, 2000: 56). İletişim insan davranışlarını dönüştürmek, örgütte bir iletişim ağı başlatmak, kişiler ve gruplar arası münasebetleri ilerletmek, otoritenin vazifesini uygulamak ve etkili bir eş güdüm sağlamaktır (Bursalıoğlu, 2010: 110). İletişim bütün örgütler için önemli bir işlev olmakla beraber örgütlerin amaçlarını başarmalarında önemli bir anahtar rol taşımaktadır. İletişim yönetsel sistemleri oluşturan alt sistemlerden biri olarak tüm yönetsel sistemi biçimlendirir ve planlama ve denetim gibi diğer alt sistemleri bütünleştirme görevini yerine getirir (Tüzün ve Varoğlu, 2014: 534,535). Örgütsel yapı, örgütte bulunan bireyler, gruplar ve birimler arasında gerçekleştirilen iletişim yoluyla kurulabilir ve geliştirilebilir. Yani örgütte bulunan kişi ve birimler arasında iletişimin olmaması durumunda herhangi bir örgütsel yapıdan söz etmek mümkün değildir. Örgüt denen yapıların başarısı, büyük ölçüde iletişim kanallarının sağlıklı çalışmasına ilişkilidir (Erdoğan, 2014: 71). Eşgüdümlemiş bir grup çabası olarak belirleyebileceğimiz örgütte, çeşitli eylemlerin oluşmasında, örgütün amaçları doğrultusunda bütünleştirici rol oynayan iletişimin önemi açıktır (Aydın, 2010: 355). Örgütler küçük takımlar gibi sistemlerle yüz yüze olmadığından, sistem içindeki hareket vahim hale gelmektedir. Örgüt sağlığının bu boyutu dikey ve yatay olarak açık bir iletişim olduğunu belirtir. Sağlıklı

örgütte, açık iletişim yolları olduğu için iç gerilimler hızlı bir şekilde anlaşılmalı ve sistemin sorunlarının, tanısında önemli katkı sağlamaktadır. Bireyler ihtiyaç duydukları bilgiye sahiptirler ve bilgiye erişmek için lüzumsuz efor sarf etmezler (Miles, 1965: 18). Örgütlerde yatay ve dikey olmak üzere, sağlıklı işleyen bir iletişim şekli olmalıdır. Değişimden etkilenecek olan tüm kişilerin her çeşit tutumları bütün kademelere aktarılmalıdır. Örgüt çalışanları arasında etkili mesaj alış-verişi sağlanmalıdır. Bütün iletişim kanalları kullanılmalıdır. İşgörenlere, oluşabilecek her çeşit sorunların çözümünde kimlerden ne türlü yardım alınabileceği söylenmeli ve hızlı bir şekilde iletişim araçları ile ilişkili mercilere ulaşması sağlanmalıdır (Özdemir, 2013: 175).

3- Optimal Güç Eşitliği: Sağlıklı bir örgütte etki dağılımı oldukça eşit olmaktadır (Miles, 1965: 19). Astlar üstlerini etkileyebilmekte olup, hatta Likert (1961)'in ifade ettiği gibi astlar üstlerinin kendi üstlerini etkileyen biri olarak algılamaktadırlar (Miles, 1965: 19). Böyle bir örgütte, güç için grup içi çatışmalar var olmasına rağmen şiddetli olmayacağı gibi çatışmalar örgüt için yararlı olacaktır. Böyle örgütte, insanların temel yaklaşımı baskıdan çok işbirliğine dayanır. Örgütteki işgörenler ve çeşitli öğeler birbirleriyle ilişki içindedirler. Sağlıklı bir örgütte yetkinin kullanılması; etkileyicinin hünerine, yaklaşımına ve sorunlarla ilgili olarak örgütteki durumuna, kişisel karizmasına veya diğer faktörlerden daha çok sahip olduğu birikim ve maharetine bağlıdır (Miles, 1965: 19). Sağlıklı bir örgütte, yetkinin tek bir mercide toplanması yerine muhatapların katılmaları sağlanmaktadır. Personellerin yetkilendirilmesi örgütün etkililik düzeyini önemli şekilde etkileyecektir. Yetki aktarımı çalışanların problemleri kabul etmesi, sahiplenmesi ve çözüm yolunda çaba sarf etmesi açısından değerli bulunmaktadır. Karar sürecine katılmayan astlar, sonuçların sorumluluğunu da almak istemezler (Özdemir, 2013:175).

Sağlıklı örgütte, örgütün yapı taşı olan her görevin tam yapılması için ihtiyaçlar karşılanmıştır. Karşılanan bu hususlar şunlardır:

- ✓ İşgörenler, örgütün amaçlarını anlamış, kabullenmiş ve amaçlara odaklanmıştır. Görevler, işgörenlerce yapılabilir, başarılabilir bir niteliğe kavuşturulmuştur.
- ✓ Örgütte çok yönlü işleyen bir iletişim ağı kurulmuştur; vazifeler için gereken veri ve bilgi, işgörene doğru zamanda, doğru sürede ulaştırılmaktadır.
- ✓ Vazifesini etkili şekilde yapabilmesi için işgörenler, yeterli düzeyde yetkilendirilmiştir (Başaran, 2004: 321).

Örgüt sağlığının ikinci gruptaki diğer üç boyutun dağılımı, esasen sistemin iç durumu ile alakadar olup örgütün yaşamını sürdürme ihtiyaçlarıyla alakalıdır. Bunlar; kaynak kullanımı, bağlılık ve moraldir (Miles, 1965: 19).

Yaşamı Sürdürme İhtiyacı Boyutu

4- Kaynak Kullanımı: Sağlıklı bir insan, gücüne göre çalışır. Örgütsel düzeyde sağlık; sistemin girdilerini, bilhassa personellerin etkili kullanımını ifade eder. Sağlıklı bir örgütte insanlar ne bağımsızdır, ne de baskı altındadır. Genellikle gerginlik duygusu alt düzeydedir. Sağlıklı örgütlerde insanlar gerçekte çok çalışabilirler; fakat kendilerini başkalarına karşı yarış içinde hissetmezler. Buradaki insanların kendi yatkınlığıyla sistemin rol gereksinimleri arasındaki uyum iyi seviyededir. Personeller sadece işlerinde iyi olduğunu düşünmezler, aynı zamanda örgüte katkı düzeyinde birey olarak samimî öğrenme, büyüme ve gelişme duygularını da tatmin ederler (Miles, 1965: 19). Sağlıklı bir örgütte her türlü kaynağın tek elde toplanılmasından sakınılmalıdır. Çalışan tüm personel kurum içerisinde adaletin var olduğunu ve iyi performans gösterenlerin bunun karşılığını maddi manevi olarak alabileceklerine inanmalıdır. Çalışanlara örgüt içinde yükselme fırsatı verilmelidir. Liyakat esaslarını gözeterek çalışma ortamları düzenlenmelidir. Çalışma ortamı ve kullanılan kaynaklar ne kadar mükemmel olursa olsun çalışanlar mutlu değilse orada başarıdan bahsedilemez (Özdemir, 2013:175). Sağlıklı bir örgütte yönetici, örgüt üyelerinden sadece faydalanmaz, onların kendilerini geliştirmeleri için de gereken çalışmaları yapar. Örgüt üyelerin gelişimlerini sağlamak için gereken tedbirleri alır, düzenlemelerde bulunur. (Aydın, 2010: 204).

5- Bağlılık: Sağlıklı insan; açık kimlik duygusuna sahip, kendisinin ne olduğunu ve kendisi için koyduğu tüm özel hedefleri başarmak için çabalayan insan olarak tanımlarız. Bunun da ötesinde sağlıklı insan kendisini beğenir, onun hayata karşı tutumu, davranışlarının etkisiz yönleri olsa bile kendi kendisini hafife almasını göstermez. Burada örgütsel düzeyde, kim olduğunu algılamasını ifade etmektir. Sağlıklı bir örgütte, örgüt üyeleri üyeliklerinden kıvanç duyarlar. Sağlıklı örgütün üyeleri örgütte kalmaları onlar için cazip olup, örgütten etkilenirler ve bu etkiyi işbirliği süresince kullanmayı dilerler (Miles, 1965: 19,20).

6- Moral: Örgütler açısından; bireyler arası münasebetin iyi işlediği, mutluluğun hâkim olduğu veya örgütün amaçları ve mensuplarının ihtiyaçları arasındaki benzerliğin yansımaları yahut örgüt mensubunun bu amaçlara ulaşması nedeniyle kazandığı hissiyat olarak açıklayabiliriz. Ayrıca, örgütün sağlıklı olup olmadığının bir göstergesi olarak ta kabul edilir (Bursalıoğlu, 2010: 163). Bu kavramla vurgulanmak istenen, doyum ve iyi hissetme duygusudur. Doyum insanlar için yeterli değildir; bir birey derinlerinde yatan hasımlık duygularını, endişe ve çatışmaları başarılı bir biçimde ret ederken, iyi olma ve doyum duygularını ifade edebilir. Örgütsel seviyede moral fikri tedirginlik, gerginlik ve doyumсузлук yaratan duygulara karşı; iyi olma, doyum ve memnuniyet duyguları etrafında toplanan bireysel duyguların toplamıdır. Sağlıksız sistemlerde de yaşam iyi veya kötü olarak algılanabilir. Sağlıklı bir örgütte insanlar, iyi olma duygusuna sahiptirler (Miles, 1965: 20). Örgüt mensuplarının kendilerini iyi

hissetmeleri sağlanmalıdır. Bunu sağlamanın en temel yönü kararlarda adaleti ve eşitliği korumaktır (Özdemir, 2013: 176).

Sağlıklı bir örgütte görev yapan bir yöneticinin, morali yükseltme ve sürdürmesinin bir takım yolları vardır. Bunların bir kısmı aşağıda belirtilmiştir (Bursalıoğlu, 2010: 163):

- ✓ Karar aşamasında katılma olanağı vermek,
- ✓ Yetkinin aktarılmasını sağlamak,
- ✓ Grubun üstünde değil, grupla beraber çalışmak,
- ✓ Grup liderlerini bilmek ve dikkate almak,
- ✓ Örgütte dengeye önem vermek,
- ✓ Liderlik davranışı göstermek,
- ✓ İyi bir iletişim sistemi kurmak ve işletmek,
- ✓ Yönetici olarak duygularını kontrol edebilmek.

Bunların haricinde örgüt sağlığının büyüme ve değişimi anlatan yenileşme, özerklik, uyum ve problem çözme yeterli kavramları olarak dört boyutu daha vardır (Miles, 1965: 20).

Büyüme ve Gelişme İhtiyaçları Boyutu

7- Yenileşme: Sağlıklı sistemler, yeni süreçleri davet etmeye, yeni amaçlara yönelmeye, yeni çeşit ürünler üretmeye, kendi kendilerini dönüştürmek ve zaman içinde daha fazla değişim gösterme eğilimindedirler. Böyle bir örgüt aynı kalmaktan çok standartlardan daha çok geliştiği ve değiştiği söylenebilir (Miles, 1965: 20). Yeni ürünler, değişim, gelişim, ilerleme ve bulunduğu seviyenin üzerine çıkmak, örgütün tüm çalışanları tarafından örgütün bir değeri olarak düşünülmelidir (Özdemir, 2013: 176).

8- Özerklik: Sağlıklı insan kendi merkezinden dışarıya doğru hareket eder. Mesela eğitim veya bir terapi takımında, böyle bir bireyin, otoriteye tabi veya her tür babalık biçimine karşı gelen saldırgan kişi olabilir (Miles, 1965: 20). Benzer şekilde sağlıklı bir örgütte, kendisine gelen dileklere, pasif bir şekilde cevap vermez ve dileklere karşıda yıkıcı ve saldırgan biçimde tepki vermez. Sağlıklı örgüt, çevresinden bağımsız olma eğiliminde olup aynı şekilde sağlıklı insan diğer insanlarla münasebete girdiğinde, diğerlerinin varlığı kendi davranışlarını tehdit etmez ve davranışlarında belirleyici değildirler (Miles, 1965: 21). Örgüt tüm çevresinden gelen uyarılara yanıt vermelidir. Örgütün farklılaşma ve yenileşme konusunda inisiyatif kullanma hakkı olmalıdır. Otonomi ve hesap verebilirlik modern örgütlerin temel özellikleri arasında yer almaktadır (Özdemir, 2013: 176).

9- Uyum: Özerklik ve yenileşme kavramları, insanın, grup veya örgütün çevresiyle gerçekçi ve etkili bir etkileşim içinde bulunduğu fikriyle ilgilidir. Çevresel istemlerle, örgütün kaynakları benzemediğinde, çevreyi ve örgütü birçok yönden farklı kılar, problem çözme ve yeniden yapılanma yaklaşımı gelişir. Çevre ve örgütün her ikisinde de değişmelerin sonucu olarak, baş etme durumu ortaya çıkar. Böyle bir sistem, uyum sürecinde ortaya çıkan zorlukları yönetmede belirli bir durgunluk ve stres toleransına sahiptir. Belki de doğal olarak bu kavram, sistemin kendi içindeki düzeltici değişimi örgütün çevresindekilerine göre daha hızlı yapma yeteneğine sahip olmasından kaynaklanıyor olabilir (Miles, 1965: 21). Sağlıklı örgüt, zaman içerisinde bulunduğu çevrede görülen değişimleri görüp gerekli lüzum üzerine dönüşümünü yapmalıdır (Özdemir, 2013: 176).

10- Problem Çözme Yeterliliği: Sağlıklı herhangi bir organizma, her zaman sorunlara, gerginliklere, zahmetlere karşı hafif başa çıkma yöntemlerine sahip olabilmektedir. Buradaki konu problemin mevcudu veya yokluğu değil, insanların, takımların veya örgütlerin problemlerle başa çıkma şeklidir. Argyris (1964), problemlerin en az enerji ile çözülmesi gerektiği, kullanılan problem çözme aygıtlarının zayıflatılmamasını, sürdürülmesini veya güçlendirilmesini ileri sürmektedir. Yeterli bir örgüt, problemlerin varlığının hissedilmesi, olası çarelerin bulunması, çözüm yollarına karar verilmesi, çözümlerin uygulanması ve çözümlerin etkililiğinin değerlendirilmesi için geliştirilmiş yapı ve metodlara sahiptir. Böyle bir örgüt, kontrollü bir biçimde kendi çalışmalarını düzenlemektedir. Problemleri etkisiz saymak, onlara aksi tepkiler vermek, mesuliyeti başkalarına yüklemek ve ya inkâr etmekten çok, aktif bir şekilde başa çıkmakla çözülmektedir (Miles, 1965: 21). Problemler zamanında algılanmalı ve çözülmelidir. Problem çözmenin temeli onu zamanında görebilmektir. Örgüt mensupları rahatsızlık duymuyor ve bilinen yöntemlerde ısrar ediyorsa problemleri çözmek bir yana farkına bile varamaz. Alışkanlıklar ve alışlagelmiş uygulamalar her zaman sorgulanmalıdır (Özdemir, 2013: 176).

Sağlıklı örgüt, büyüme-gelişme ihtiyaçlarını yeterli düzeyde karşılamaktadır. Bu hususta örgüt yönetimi aşağıda belirtilen hususları yapmaktadır:

- ✓ Çevrenin örgütten bekledikleri ve gereksinimleri; teknolojinin ve yönetim biliminin yenilikleri sürekli araştırılmalı; alınan sonuçlara göre örgütsel, yönetsel ve ürünsel amaçlara gerekli yenileşmeler yapılmaktadır.
- ✓ Örgüt, büyüme ve yenileşmeye yaklaşımında çevresinden görece özerktir. İşgörenler, görevlerini geliştirmek için yeterince özgürdür ve yaratıcılıklarını yönetime katabilmektedirler.

- ✓ Örgüt, yapısı, işlevleri ve yönetim süreçleri ile çevre değişkenlerine anında uyum yapabilecek dirikliğe kavuşturulmuştur.
- ✓ Örgütün sorunları için yönetim, sorun çözme yöntemini uygulamakta; işgörenler ise sorun çözmeye eğitilmiş ve yetkilendirilmiştir (Başaran, 2004: 322).

2.2.7.2. Hoy ve Feldman'ın Örgüt Sağlığı Kuramı

Miles'in geliştirdiği on boyutlu Örgüt sağlığı teorisi, uygulamada düşünülenenden daha başarısız olmuştur. Bazı araştırmacılar, Miles (1965)'in geliştirdiği on boyutu ölçmek için araç geliştirmeye çalışmışlar ancak başaramamışlardır.

Miles'in örgüt sağlığı teorisinin on boyutunu başarısız bulan Parsons ve Etzioni, farklı tekniklere dikkat çekmişlerdir. Hoy ve Feldman (1987), Miles (1965)'in sağlıklı örgütlerle ilgili belirlediği kıstasları Parsons (1967)'in çalışmasıyla birleştirmişlerdir. Parsons örgütler hayatta kalmak, büyümek ve başarılı olmak istiyorsa; uyum, amaç gerçekleştirme, bütünlük ve değer sistemi yaratma olarak belirtilen dört temel problemi çözmek zorunda olduklarını ifade etmektedir.

Örgütler şu dört temel problemi mutlaka çözmek zorundadırlar:

- ✓ Yeterli kaynakların oluşturması ve çevrelere uyum sağlama problemleri,
- ✓ Amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi problemi.
- ✓ Okul içinde dayanışmayı sürdürme problemi.
- ✓ Kendine özgü değer sistemi oluşturma ve bu değerleri koruma problemi (Hoy ve Feldman, 1987: 31).

Parsons (1967), okulların çözüme kavuşturması gereken bu sorunları halletmek üzere üç değişik mesuliyeti olduğunu belirtmektedir. Bunlar: teknik, yönetsel ve kurumsal düzeylerdir (Hoy ve Feldman, 1987: 31).

- ✓ Okulun Teknik Düzeyi: Okuldaki öğretim ve öğrenme yöntemleriyle ilgilidir. Okulun en başlıca öncelikli fonksiyonu eğitilmiş öğrenciler yetiştirmektir. Öğretmenlerin ve müfettişlerin en öncelikli sorumluluğu, okulda etkili öğrenme - öğretme ile ilgili öğrencilerin karşılaştığı problemleri çözmektir.
- ✓ Okulun Yönetsel Düzeyi: Okulun içindeki idari-yönetsel işleri kontrol etmektedir. Okul müdürleri, okulun en etkili yöneticileridir. Okul müdürleri, kaynakları dağıtmakta ve yapılacak işleri koordine etmektedirler. Müdürler, öğretmenleri motive etmek, onların güven ve bağlılık duygularını geliştirmek gibi üstlerini etkilemeye çalışmak için çeşitli yollar bulmalıdırlar.
- ✓ Okulun Kurumsal Düzeyi: Okulun çevresiyle olan ilişkileri ifade etmektedir. Yönetici öğretmenler işlerini hak ettiği şekilde yaptıklarında, uygun olmayan isteklere karşı bütünlüğünü sürdürürken toplumdan çabalarına karşı desteğe gereksinim duymaktadırlar.

Hoy ve Feldman (1987), araştırmalarında örgüt sağlığı envanterinin geliştirilmesi aşamalarını açıklamışlardır. Burada okulların örgüt sağlığı kavramı Talcot Parsons'ın teorisi kullanılarak tanımlanmış ve kavramlaştırılmıştır. Daha sonra Örgüt Sağlığı Envanteri yedi boyutta öğretmen-öğretmen, öğretmen-öğrenci ve öğretmen-yönetici ilişkisini ölçmek üzere geliştirilmiştir. Pilot çalışmayla envanter 78 lisede uygulanarak madde yapısı, geçerliliği ve güvenilirliği değerlendirilmiş, sonuçta 44 madde olarak geliştirilmiştir. Sonuçlar madde yapısının kararlılığı, alt testlerin geçerliliği ve güvenilirliği bakımından olumludur. Sağlıklı ve sağlıksız okullar için kriterler geliştirilmeye çalışılmış, sonuçta da araştırmanın teorik ve pratik çıktıları tartışılmıştır (Akbaba-Altun, 2001: 37-38).

Hoy ve Feldman (1987: 32), okul sağlığını ölçmeyi hedefleyen, yedi boyuttan meydana gelen örgüt sağlığı ölçeğini geliştirmiş olup aşağıda kısa bir şekilde açıklanmıştır.

- ✓ Kurumsal Bütünlük: Okulların çevresi ile uyum sağlama hüneriyle uygulamalarında bir bütünlük sağlamasıdır. Okul yönetiminin, okul çevresinden gelen zorbalıklara ve korkutmalara karşı başa çıkmayı tasvir etmektedir.
- ✓ Okul Yöneticisinin Etkisi: Okul müdürü, üstlerinin davranışlarını etkileme yeteneğidir. Okul yöneticisi etkili bir iletişim ağı kurarak üstlerini etkiler ve örnek olur. Okul müdürünün hiyerarşi tarafından engellenmemesi, onun için önemli bir başarı sayılır.
- ✓ Saygı: Okul müdürünün okulda görevli personellere karşı gösterdiği dostça, samimi ve destekleyici davranışına dayanmaktadır. Okul müdürü, öğretmenlerin rahatlığını gözetir ve onların önerilerine her zaman açıktır.
- ✓ İnisiyatif Yapısı: Okul yönetiminin yönetsel davranışlarındaki başarısını ifade eder. Okul yöneticisinin, okulun başarısı için evvelden oluşturulan performans ölçülerine bağlı kalarak, amaçları yapmaya çalışır ve öğretmenler de onu destekler.
- ✓ Kaynak Desteği: Okulun, gerekli sınıf ile malzemelere sahip olmasını, öğretmenlerin bu materyallere kolayca ulaşabilmesini ve kullanılabilmesini kapsar.
- ✓ Moral: Öğretmenlerin birbirleriyle iletişimlerinde açık, istekli, dostluk ve birbirlerine güvenme duygularına dayanmaktadır. Öğretmenler arkadaşları ile iyi münasebetler kurar ve birbirlerine yardım ederler. Ayrıca personeller okullarıyla gurur duyar, yaptığı işi sever ve işlerinde başarıya duygusu tadarlar.

- ✓ Akademik Önem: Okulun, akademik başarısı ile ilgilidir. Okullar akademik başarıya yoğunlaşır. Öğrenciler için erişilebilir gerçekçi amaçlar hazırlanır. Öğrenme çevresi düzenlidir. Öğrenciler fazla çalışır ve akademik olarak yapılan iyi şeylere hürmet duyarlar.

2.2.7.4. Çeşitli Araştırmacılara Göre Örgüt Sağlığının Boyutları

Çeşitli araştırmacılara örgüt sağlığına ilişkin ortaya koydukları boyutlar aşağıda Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örgüt sağlığının çeşitli araştırmacılara göre boyutları

<p>Miller(1983)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verimlilik 2. Liderlik 3. Örgütsel Yapı 4. İletişim 5. Çatışmanın Yönetimi 6. İnsan Kaynaklarının Yönetim 7. Yaratıcılık 8. Katılım 	<p>Neugebauer(1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planlama Ve Değerlendirme 2. Motivasyon Ve Kontrol 3. Grup İşlevi 4. Personel İşlevi 5. Karar Verme Ve Problem Çözme 6. Finansal Yönetim 7. Çevresel Etkileşim
<p>Hubert(1984)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Moral 2. Uyum 3. Optimal Erk Eşitliği 4. Kaynak Kullanılması 5. Yanaşıklık(Cohesivness) 6. Liderlik 7. Planlama 	<p>Hoy Ve Feldman(1987)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Örgütsel Bütünlük 2. İnsiyatif Yapısı 3. Kaynakların Dağılımı 4. Okul Müdürlüğünün Etkisi 5. İlgisi 6. Akademik Önem 7. Moral
<p>Kimpston Ve Sonnebend(1975)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karar Verme 2. İnsanlararası İlişkiler 3. Okul Toplum İlişkisi 4. Yenileşme 5. Özerklik 6. Baş Etme Davranışları 	<p>Hardage(1978)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Öğretmen-Yönetici İlişkisi 2. Öğretmen-Öğretmen İlişkisi 3. Ast-Üst Otoritesi
<p>Harren G. Bennis(Can1992)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uyum 2. Kişilik Sorunu 3. Gerçeği Sınama 	<p>Dünya Sağlık Örgütü</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Çevresel Faktörler 2. Fiziksel Sağlık 3. Psikolojik Sağlık 4. Sosyal Sağlık

Kaynak: (Akbaba-Altun, 2001: 60).

Akbaba (1997), tarafından “Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı” nı belirlemek amacıyla literatürde yer alan örgüt sağlığı anketlerinden faydalanılarak hazırlanmış olduğu “Örgüt Sağlığı Ölçeği” beş boyuttan meydana gelmiş, bu boyutlar aşağıda kısaca değinilmiştir.

Akbaba, örgüt sağlığı boyutlarını şöyle açıklamıştır:

- ✓ Örgütsel Liderlik: Okul müdürü; okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanakları kullanmalı, yönetimde deneyimli olmalı, işlerini planlı yapmalı, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için öğretmenlerle işbirliği yapmalı, astları ve üstleriyle iyi ilişkiler kurmalı, her öğretmenle etkili iletişim kurmalı, öğretmenlerin çalışmalarını desteklemeli ve eğitimle ilgili çalışmalarında öğretmenleri cesaretlendirmelidir. Buna ek olarak, okul eğitimle ilgili sorunlara duyarlı olmalı ve kendi sorunlarını çözmede başarılı olmalıdır (Akbaba-Altun, 2001: 66-68).
- ✓ Örgütsel Bütünlük: Sağlıklı örgütün, örgütsel bütünlük boyutunda şu konular yer alır; yöneticiler aldıkları kararları okulda etkileyecek bütün üyelere iletmeli, öğretmenleri dış baskılara karşı korumalı, eğitim ve yönetimle ilgili sorunları göz ardı etmemelidir. Bunun yanı sıra öğrenci, öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyi olmalı, öğretmenler okulun havasının olumlu olduğunu hissetmeli, müdür öğretmenleri dinlemeye gönüllü olmalı ve yetkisini öğretmenlerle paylaşmalıdır. Toplumsal baskı grupları okulu misyonundan uzaklaştırmayacak şekilde okul yönetiminde etkili olmalıdır (Akbaba-Altun, 2001: 68-69).
- ✓ 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. Bu boyuta ilişkin vurgulanan konular şunlardır; Öğretmenler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunlara duyarlıdır, birbirleriyle işbirliği içinde çalışırlar ve görevlerini zevkle yaparlar. Eğitsel konularda farklı görüş üretirler ve birbirlerine karşı kayıtsız değildirlir. Öğretmenler gerektiğinde velileri okula davet ederler. Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılmaz, öğretim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır ve öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür (Akbaba-Altun, 2001: 71-75).
- ✓ Örgütsel Kimlik: Örgütsel kimlik, okulu diğer örgütlerden ayıran, okulun sahip olduğu güçlerini yansıtan, okula ilişkili öngörülerde bulunmayı sağlayan ve okulun moralini gösteren boyuttur. Örgütsel kimlik boyutundaki konular şunlardır; okulda öğretmenler birbirlerine dostça davranırlar ve okulun amaçlarını bilirler. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk almalı ve sorunların çözümü için grup oluşturmalarıdır. Öğretmenler yeniliklere uyum sağlamalı, birbirlerinin çalışmalarını beğenmeli ve velilerle toplantı yapmalıdırlar (Akbaba-Altun, 2001: 75-77).

- ✓ Örgütsel Ürün: Örgütsel ürün, örgütün dönüt alması, kaynak sağlaması ve kullanması, okulu etkili kılarak sağlıklı ürünler vermesidir. Örgütsel ürün boyutundaki konular şunlardır; öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınmalı ve takdir edilmelidir. Okulun sağladığı kaynaklar etkili kullanılmalı, toplumun eğitime ilişkin olumlu istekleri yöneticilerce benimsenmelidir. Bunun yanı sıra müdür eğitim-öğretim çalışmalarının değerlendirmeli ve öğretmenlerin ders yükünü yeterliklerine göre ayarlamalıdır. Öğretmenler birbirlerine yardımcı olmalı, eğitim-öğretim çalışmalarında zaman zaman kendi kendilerini denetlemede yeterli olmalı ve görevlerinden doyum sağlamalıdır (Akbaba-Altun, 2001: 77-79).

2.2.8. Örgüt Sağlığı İle İlgili Kavramlar

Örgüt sağlığı, birçok faktörü etkilediği gibi, bazı faktörden de etkilenmektedir. Örgüt sağlığı, işgörenlerin motivasyonunu, iş doyumunu, örgüt içi iletişimini, moralini, stresini ve verimliliği gibi birçok faktörü etkilemektedir. Örgüt sağlığının etkilendiği etkenlerin başında ise örgütsel etkililik, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün olduğu görülmektedir.

Bu alt başlık altında örgüt sağlığını etkileyen faktörlerden örgütsel etkililik, örgüt iklimi, örgüt kültürü ile ilgili tanımlar ve örgüt sağlığıyla olan ilişkileri açıklanacaktır.

2.2.8.1. Örgütsel Etkililik

Örgütsel etkililik kavramı eğitim yönetimi için çok hayati bir kavram olarak görülmekte olup, etkililik kavramı ile ilgili literatürde çok çeşitli tanımlar yer almaktadır.

Etkililik kavramı yönetim biliminde ilk defa kullanılması, İkinci Dünya Savaşı'nın ardından başlamış ve bu ifade ekonomi biliminden öbür bilim dallarına doğru genişlemiştir (Yükü ve Atılğan, 2009: 2). Örgütsel etkililik, yönetim alanıyla uğraşan birçok yazar ve araştırmacıyı uğraştırmıştır. Birçok araştırmacı bu konuyla ilgili onlarca yıldır çalışmasına rağmen evrensel bir etkililik kuramı geliştirme konusunda başarısız olmuşlardır. Ancak yazarlar örgütün etkililiğini ölçmeye yardımcı muhtemel çok sayıda kıstas ortaya koymuştur (Ergeneli, 1995: 187). Hangi kıstas esas alınırsa alınsın, pragmatik bir özellik gösteren etkililik, Örgütler açısından başarının bir delilidir. Örgütsel etkililikten amaçlanan, örgütün bir bütün olarak gayesine ulaşmasıdır. Bir anlamda, amaçlara ulaşma derecesi etkililik derecesini de göstermektedir (Özdevecioğlu, 1999: 409).

Etkililik kavramı, örgütsel ve yönetsel olarak kullanılır. Örgütsel etkililik, bir örgütün sahip olduğu kaynaklarıyla amaçlarını en üst düzeyde uygulamasıdır. Yönetsel etkililik ise, bir örgütün yönetiminin, örgütsel etkililiği gerçekleştirecek şekilde yapması ve sürdürmesidir (Başaran, 2004: 25). Örgütsel etkililik, Örgütün amaçlarının planlanan nicelikte ve nitelikte gerçekleştirilmesidir (Başaran, 2004: 137). Bir örgüt, amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirdiği sürece etkilidir (Dağlı, 2000: 431). Bir örgütün etkili olabilmesinin, onun örgütün amaçları gerçekleştirme derecesi ile doğru orantılı olduğu söylenebilir (Nayır, 2002: 2).

Başaran (2004: 25) örgütsel etkililiği, örgütün var gücünü ve bilimsel metotları kullanarak örgütsel amaçların planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi olduğunu ifade etmektedir. Başaran (2004: 26)'a göre örgütsel etkililiğin oluşabilmesi için örgütün bu dört özelliğe sahip olması gerekir:

- ✓ Verimlilik,
- ✓ Sağlık,
- ✓ Diriklik
- ✓ Yararlık

El-Hage (1980), çalışmasında örgüt sağlığı ile örgütsel etkililik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmış, çalışmanın sonucunda okulun örgüt sağlığı ile etkililiği arasında anlamlı pozitif bir ilişki bulmuştur (Çoban, 2007: 26). Miles (1965: 18), bir örgütün kısa dönem işleyişinin etkili ya da etkisiz olabileceğini, fakat hayatta kalma, sorunlarla başa çıkma, büyüme ve gelişmenin devamlı olduğunu ifade etmiştir. Yapılan çalışmalara bakıldığında örgüt sağlığı ve etkililiğin zaman zaman birlikte kullanıldığı veya karşılaştırmalarda benzerlikler olduğu görülmektedir. Örneğin, Edmonds'ın koyduğu kriterlerin başarı boyutu, Hoy ve Feldman'ın örgüt sağlığı için buldukları akademik önemle benzerlik göstermektedir. Bu iki kavramı ayırmak ve ölçmek epeyce güçtür. Ancak etkililik daha fazla çıktıya (amaçların gerçekleştirilmesine) yönelik, sağlık ise örgüt içi (ortama) ilişki ve dinamiklik için daha geçerli gibi gözükmektedir (Akbaba-Altun, 2001: 21, 22).

2.2.8.2. Örgüt İklimi

İklim kavramı olarak ortaya çıkışı, Lewin ve arkadaşlarının motivasyon kuramı alanında hazırladıkları çalışmaya dayanır. Lewin (1951); bir psikolojik alanın iklimini (atmosferini), açık çevresel dürtünün bir nitelendirmesi olarak ele alarak; bunun, davranış ve güdülemenin hayati bir belirleyicisi olduğu üzerinde durmuştur. Gerçekten Litwin ve Stringer 1968'de yaptıkları bir araştırmayla, iklimin kişisel güdülenmeye ve davranışlar üzerinde tesiri olduğunu tespit etmişlerdir. İklimle alakalı benzer çalışmalarda iklim, personellerce algılanan uzun süreli örgütsel ya da durumsal özellikler olarak açıklanmıştır (Ergeneli, 1995: 188). Owens (2001) örgüt iklimini; örgütün fiziki ve maddi

öğelerin oluşturduğu ekoloji boyutu; örgütte insanla alakalı her türlü hususları içine alan ve örgütlerin sosyal yapılarını oluşturan ortam -çevre- boyutu; örgütün yönetsel işlevlerine ve örgüt yapısını ve örgütte bulunan insanlara has değerler, inançlar, normlar ve düşüncülerini meydana getiren kültür boyutlarından oluştuğunu belirtmiştir (Ural, 2014: 146).

İklim, örgütler ile bireyler arasında çok önemli ilişkiye sahiptir. İklim, personelin davranışlarını doğrudan doğruya etkilemektedir. Bu sebeble personelin motivasyonunu sağlanmasında mühim bir yere sahiptir (Halis ve Uğurlu, 2008: 118). Örgüt iklimi, bir örgütü diğerinden ayırt eden ve işgörenlerin algıları, örgüt değerleri ve örgütün özellikleri ile açıklanan ve devamlılık gösteren karakteristik özelliklerdir. İklim, eksiksiz bir şekilde örgütün görevlerini etkilemektedir (Karadağ, Baloğlu, Korkmaz ve Çalışkan, 2008: 63). Örgüt iklimi, örgütsel hayatında ayırımına ulaşılan ve isimlendirilmesi güç olan bir duygusal etkileşimdir. Her örgütün kendisine göre iklimi ve karakteri mevcuttur. Örgüt iklimi, tıpkı coğrafi bölgelerdeki iklim gibi birçok çevresel etkenlerin tesiri ile oluşmaktadır. Diğer taraftan örgütün sahip olduğu atmosfer, moral düzeyi; personelin örgüte ait olma duygusu, ilgileri gibi hislerin gücüyle şekillenmektedir (Mullins, 2007: 488, 489). Taymaz (2011: 74), örgüt iklimini; personellerin, örgütün amaçlarını benimsemesi, değer yargılarını özümsemesi, inançlara, normlara uygun şekilde ilişkilerde bulunulması ve istenen davranışları göstermeleri şeklinde tanımlamaktadır. Örgüt iklimi iyi olan yapılarda, örgütsel sağlığın tam olduğu çıkarımında bulunabiliriz (Aytaç, 2012: 44). Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991)'a göre, iklim ve sağlık örgütlerin içsel fonksiyonlarının belirleyicileridir. Bunlar öğretmenlerin, öğrencilerin ve yöneticilerin etkileşimiyle sınırlıdır. İklimin ve sağlığın okul çıktılarına tesir eden değişkenleri etkilemeleri muhtemeldir. İklim ve sağlık arasındaki bağ tek yönlü değil, birbiriyle bağlıdır.

2.2.8.3. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, kavram olarak son zamanlarda literatürde yoğun şekilde kullanılmış ama açık bir tanımlanamamıştır. Yapılan araştırmaların önemine göre farklı manalar verilmekle birlikte özellikle örgüt iklimi ile karıştırılmaktadır. Bununla beraber, örgüt iklimi ile örgüt kültürünün benzer noktaları da bulunmaktadır (Özdemir, 2012: 603). Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının paylaştıkları duyguları, etkinlikleri, beklentileri, inançları, tutumları ve değerlerinin bir araya gelmesiyle oluşan bir yapıdır (Erdoğan, 2014: 136). Schein (1984), örgüt kültürünü, herhangi bir grubun dışsal ve içsel sorunlarını çözmek amacıyla geliştirdikleri başlıca sayılar örüntüler olarak tanımlamıştır (Şişman, 2011: 81,82). Örgüt kültürü; örgüt elemanlarının paylaştıkları duygu, norm, beklenti, inanç, tutum ve benzeri gibi değerlerin toplamından oluşmaktadır (Çelik, 2012a: 38). Örgüt kültürü, örgüt içindeki alt kültürlerin bir toplamı olmayıp örgüt mensuplarının ortaklaşa paylaştıkları değerler, normlar, semboller gibi bir takım gözle görülen veya görülmeyen unsurlardan oluşur (Şişman, 2013a: 169). Akbaba-Altun (2001: 12), örgüt kültürünü paylaşılan değerler, simgeler, ideolojiler, inançlar ve yaşantılar olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü, örgütlerin yaşadıkları kültürel çevreden etkilenip meydana getirdiği davranışlar, hareketler ile bunların arkasındaki değerler ve sayıltılar olarak anlamlandırılmaktadır. Örgütün içinde meydana gelen kültür, kişilerin örgüte karşı tutum ve davranışları sonucunda örgütsel yaşamı üzerinde etkisi olmaktadır (Polat ve Medya, 2011: 153).

Örgüt kültürü; formal ve informal yollarla örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlar. Bir örgütün kimliğinin oluşması, örgüt üyelerinin geçmişten bugüne hatta geleceğini tahlil etmesi, örgütün yaşamı hakkındaki gerçeklikleri ve yüküleri kavramasına bağlıdır. Örgüt kimliği, örgüt kültürünün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Çelik, 2012a: 42). Örgüt kültürü farklı biçimlerde nitelendirilmiş olsa bile, örgüt mensupları arasındaki uzlaşmayı belirtmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel hayata modern bir simgesel tanım getirerek, örgütlerin simgesel ve lengüistik yerler olarak boy göstermelerine sebep olmuştur (Durğun, 2006: 127).

Örgüt kültürünün genellikle üç kaynağı vardır (Çelik, 2012b: 64):

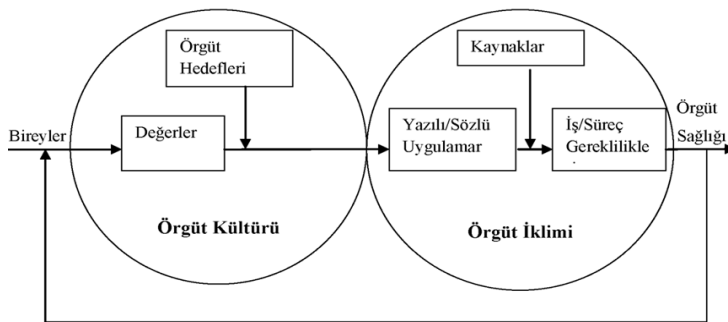
- ✓ Örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları
- ✓ Örgütü geliştirme doğrultusundaki grup üyelerinin öğrenme deneyimleri
- ✓ Yeni üye ve liderlerin inanç, değer ve sayıltıları.

Bir örgüte ortak bir kültür inşa etmek için ilk yapılması gereken farklı algılamaların hangi noktalarda olduğunu tespit etmek ve farklılıkları azaltacak girişimlerde bulunmak gerekir. Çalışanların ortak bir algıya sahip olması, ortak bir kültürün gelişmesinde çok önemli bir etkisi vardır. Örgütün fonksiyonunu etkili şekilde gerçekleştirmesinde ortak kültürün önemli olduğu düşünülmelidir. Özellikle okullarda öğrencilerin örnek aldıkları öğretmenlerin hal ve hareketlerinde tutarsızlık görmeleri, eğitim ile ilgili faaliyetleri amacına göre yürütülmesine mani olabilir. Öğretmenlerin eğitim noktasında kendilerine düşen görevleri yerine getirmesi kadar, tutarlı örnek model olması da çok önemlidir (Ural, 2014: 148). Örgüt kültürü, okul gibi informal tarafı ağır basan bir örgütün etkililiği ve verimliliğini ölçen mühim faktörlerden biridir (Özdemir, 2012: 605). Okul kültürü, okulda paylaşılan inanç, değer, norm ve sembollerini kapsar. Okul yaşamında ve okulla ilgili süreçlerde değerlerin ve sembollerin önemli bir yeri vardır. Bunlar, okuldaki eylem ve faaliyetlere yol gösterir. İnsanlar, tercihlerini ve eylemlerini sahip oldukları değerlere göre gerçekleştirirler. Değerlerden bağımsız bir örgüt, yönetim ve bir yönetici düşünülemez (Şişman, 2013a: 144). Okullarda, öğretmenler kendi aralarında etkili iletişim gerçekleştirebilmeleri ile görevlerini etkili, bağımsız bir şekilde yapmalarını sağlayacak olan okul kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Böylelikle

öğretmenlerin motivasyon seviyeleri pozitif yönde etkilenir (Güçlü, Recepoğlu ve Kılınç, 2014: 151). İşlerinde doyum sağlarlar.

Scherz (2005), örgüt sağlığının henüz açıkça tanımlanmamış ve de eğitim sistemine yeterince uygulanmamış bir kavram olduğunu belirterek, örgüt sağlığının okul kültürüyle ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Okul kültürü, örgüt sağlığı ve o okuldaki işlevlerin toplam kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Okul kültürü, o kurumun örgüt sağlığı sınanarak anlaşılabilir. Örgüt sağlığının temelini adaptasyon, iklim ve altyapı boyutlarının etkileşimleri oluşturmaktadır. Bu durumda bir okuldaki örgüt kültürünün, o okulun örgüt sağlığı düzeyinin ölçülmesiyle belirlenebileceği söylenebilir (Çoban, 2007: 28). Özdemir (2012: 615), ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile sağlıklı bir okula ilişkin düşünceleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve okul kültürünün örgütsel sağlık açısından önemli ipuçları sağlayan bir özellik olduğu sonucuna varmıştır. Kültür ve iklim kavramları örgüt çevresinin kişi davranışları üzerindeki etkileri incelemek amacıyla öne sürülmüş kavramlardır. Ancak bu iki kavram birbiriyle karıştırıldığı gibi aynı anlamlar yüklenmektedir. Bu iki kavram benzer olduğu gibi ayrı noktalar üzerinde de durmaktadır (Halis ve Uğurlu, 2008: 110).

Örgüt sağlığının, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilişkili olduğu Shoaf ve arkadaşlarının (2004) örgüt sağlığının çalışma sistemi modelinden daha açık olarak anlaşılmaktadır. Şekil 4' te görüldüğü gibi tüm bu etmenlerin başarılı ve sağlıklı bir şekilde bir araya gelmesiyle örgüt sağlığı modeli oluşmaktadır (Kurum, 2013: 18).



Şekil 4. Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması

Bu kavramların anlamları ve kapsamı farklı olduğu gibi ölçümleri de farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü, herhangi bir sosyal grup ya da örgütün ortak düşünüş, inanış ve davranış biçimlerini yansıtırken; iklim, örgüt üyelerinin örgüt yapısının özellikleriyle alakalı kişisel algılarını ve doyum seviyelerini yansıtmaktadır (Cooke ve Rousseau; akt. Akbaba, 2001: 13). Bu iki farklı yaklaşım, iki ayrı gelenekten gelir.

2.2.9. Okul Sağlığı

Okul toplumsal açık bir sistemdir (Başaran, 1988: 56). Okul eğitim sisteminin en stratejik bir alt sistemidir (Taymaz, 2011: 81). Eğitim yönetiminin amaçlarını gerçekleştirmesinde kullandığı araç, okul örgütüdür (Ordu ve Tanrıoğen, 2013, 2013: 94). Okul örgütü, öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, öğretmen-öğretmen, öğretmen-aile ve çocuk-aile ilişkilerini kapsar (Aydn, 2010: 187).

Okul sağlığı; toplum, aile, çevredeki diğer örgütler, hükümet politikaları gibi birçok dış faktörler ile çalışanların bireysel özellikleri, örgütün yapısı, kültürü, çalışan doyumunu gibi iç faktörlerden etkilenir (Karaman ve Akil, 2005: 20). Okullarda bu kavramın kullanılmasını araştırmacılar iki nedenle açıklamaktadır. Birinci neden, okul; yönetici, öğretmen ve öğrencilerin bir arada görev aldığı bir sosyal düzen olarak kabul edilmesi, ikinci neden ise, örgüt sağlığı, bilinen görevlerin gerçekleşmesinde üretkenliğin sağlanmasında, sağlıklı okullar için ihtiyaçtır (Korkmaz, 2007: 28).

Okulların sağlığını belirlemedeki gaye yalnızca okulun ne düzeyde sağlıklı olduğunun tespit edilmesi değildir. Sağlıklı ve sağlıksız okulları ayırt edebilmek, okul sağlığını geliştirecek yöntemlerin belirlenmesi açısından da çok önemlidir.

2.2.9.1 Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri

Sağlıklı okul, yönetsel ve kurumsal seviyelerini dengeli bir şekilde getirmiş, kavramsal ve araçsal isteklerini karşılamış, okul dışından gelebilecek kötü durumlara karşı baş eden ve gücünü görevlerine odaklandıran okuldur (Hoy ve Feldman, 1987: 35). Okul sağlığı, Parsons'a (1967) göre anlatsal ve araçsal gereksinimleri olan okulların, sağlıklı olduğunu vurgulamıştır. Bu gereksinimleri teknik, yönetsel ve kurumsal süreçlerle açıklar. Buna göre teknik süreç öğretim ve öğrenme sürecidir. Personelin amacı bu süreçteki problemleri çözmektir. Yönetsel süreç ise okulun yönetim kadrosunun yönetimi koordine etmesi ve öğretmenin okula bağlılığının ve güvenin artırılmasıdır. Kurumsal süreç ise okulun çevreyle bütünleşmesini ifade eder. Sağlıklı okullarda personel işini doğru yaptığı için çevreden baskı görmek istemez (Korkmaz, 2011: 120). Sağlıklı bir okulun teknik, yönetsel ve kurumsal dengeleri uyumlu bir şekildedir. Okul, çevresinden gelebilecek olumsuzlukları önler ve misyonunu yerine getirmeye yoğunlaşır (Buluç, 2008: 575).

Sağlıklı örgütlerin en önemli özelliklerinden biri sosyal etkileşiminin yüksek olmasıdır. Okuldaki yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlar arasındaki etkileşimin temelinde; okul için gerekli kaynakların bulunması, akademik başarının artırılması, yöneticinin okulu geliştirme çabası ve okulun çevreye uyumu vardır. Bu eylemlerin bütünü sosyal etkileşimi beraberinde getirir (Korkmaz, 2011: 120). Sağlıklı okullarda öğretmenler, yaptıkları iş ve işlemleri olumlu yönde etkileyen hoşgörüyü sahiptirler (Miles, 1965: 17). Bir okuldaki örgütsel etkinlik ne kadar çok olursa, okul personelleri birbirine karşı o kadar çok güven taşırlar (Hoy ve Feldman, 1987: 36). Sağlıklı okullarda bulunan işgörenler birbirlerini sevdiği, birbirlerine saygı duydukları ve birbirlerine yardım ettikleri mükemmel yerlerdir. Okul ne kadar çok sağlıklı olursa o kadar etkili ürün verir. Buna karşın yöneticiler huzurlu, öğrenciler daha çok başarılıdır. Örgüt sağlığı; bir okulun psiko-sosyal seviyesini göstermesi yönünden çok önemlidir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991: 35).

Childers ve Fairman (1986), Okullar kişisel, sosyal ve akademik öğrenme için okul iklimini sağlıklı ve açık yapmakla yükümlüdürler. Eğer çevre, kendilerini anlamlı hissetmelerini sağlayacak, yarışmacı ve kendisinin de çevre üzerinde etkisini hisseden bireyler yetiştirmek için düzenlenmişse, bu bireyler kendisini değerli hisseder ve daha çok risk alırlar. Sağlıklı bireylerin yetiştirilmesi sağlıklı ortamlarda olabilir. Bireylerin yetiştirildikleri bu ortamlardan birisi de okullardır. Okullar sağlıklı olduklarında, sağlıklı iklime sahip olduklarında sağlıklı ürünler verebilirler (Akbaba-Altun, 2001: 23). Yapılan araştırmalar sonucunda örgüt sağlığının, okulun etkililiği ile öğrencilerin başarılı olmasında hayati bir faktör olduğu görülmüştür (Özdemir, 2012: 606).

Hoy ve Feldman (1987: 34), örgüt sağlığı araştırmalarının sonunda elde ettikleri verilere dayanarak, sağlıklı ve sağlıklı olmayan okullar için bir takım ölçütler geliştirmişlerdir. Bu ölçütler unlardır,

Sağlıklı Okul: Sağlıklı okul, toplumun ve velilerin gereksiz baskılarından korunur. Okul idarecileri, çevreden gelecek olumsuz durumlara başarılı bir şekilde karşı koyarlar. Sağlıklı bir okulun müdürü görev ve ilişki yönelimli lider davranışını bütünleştiren dinamik bir liderdir. Bu davranış şekli öğretmenleri destekler ve performans için yüksek standartlar sağlar. Bunun dışında okul müdürü üstlerine karşı etki gücüne sahiptir. Bu güç okulun etkili olmasına ve ihtiyaçlarının karşılanması yeteneğinin oluşmasını sağlar. Sağlıklı bir okulda öğretmenler, öğretme ve öğrenme ile hükümlüdür. 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 alanda başarılı olan diğer öğrencilere saygı duyarlar. Sınıf araç-gereçleri, eğitsel materyalleri ve ek materyaller her zaman elde edilir. Son olarak sağlıklı okullarda öğretmenler birbirlerini severler, birbirlerine güvenirlirler, işlerinden heyecan duyarlar, okullarına karşı olumlu duygular beslerler ve okullarıyla gurur duyarlar.

Sağlıksız Okul: Sağlıksız okullar, dışarıdan gelen olumsuz etkilere karşı korunmakta güçlük çekip zarar görebilirler. Öğretmen ve öğrenciler gereksiz veli istekleriyle boğuşur, okul zarar görmekten kaçınmaz. Okul, etkili bir müdüre sahip değildir. Okul müdürü, çok az yönlendirmede bulunur, öğretmenler üzerinde etkileri azdır. Öğretmenler meslek ve meslektaşları hakkında iyi duygular hissetmezler, şüpheli ve savunmacıdırlar. Eğitim malzemeleri, araç-gereç ve ek materyaller ihtiyaca cevap vermediği gibi gerektiğinde temin edilemez. Sonuç olarak akademik mükemmellik için çok az bir etki vardır. Öğretmenler ve öğrenciler akademik yaşamı ciddiye almazlar, gerçek anlamda akademik alanda başarılı olan öğrenciler arkadaşları tarafından alaya alınırlar ve öğretmenler de bu başarılı öğrencileri tehdit unsuru olarak görürler.

2.2.9.2 Sağlıklı Okullarda İşgörenler

Rekabet ortamının giderek arttığı bir dünyada örgütlerin mevcutlarını sürdürebilmesinde, örgüt çalışanlarının işleri ile ilgili yaklaşımlarını ve davranışlarını düzgün ve sağlıklı bir şekilde yönetebilmeleri çok önemlidir (Gül, 2007: 329). Sağlıklı münasebetlerin gelişmesi okul idaresinin bireysel özelliklerinin yansıtması bakımından büyük önem arz etmektedir (Çağlar, Yakut ve Karadağ, 2005: 65).

Yönetici, belli hedefler, amaçlar için yan yana gelen insanları işbirliği içinde yönetme zorunluluğunda olan kişidir (Erdoğan, 2014: 37). Yönetici, hiyerarşik düzen içinde olan her çeşit kademedeki örgüt üyesi ve ya mensuplarından biridir. Yönetici, örgüt mensuplarının vazifelerini yerine getirmede, örgüt öğeleri arasında eş güdümü sağlamadan sorumludur (Bayat, 2005: 3). Okul yöneticisi, ilgili mevzuatları, eğitim stratejileriyle ve modern eğitim anlayışının istekleri istikametinde okulu amaçlarına ulaştırmak göreviyle sorumludur (Taymaz, 2011: 61). Okul müdürü, okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını sürdürecektir ve çevresini savunacak kişidir. Okul yapısının dengede tutulması, müdürün sosyal mühendis olmasını gerektirir (Bursalıoğlu, 2010: 40). Okul müdürü çevresinde bulunan şahısları etkileyebilmeli ve bu etkilemeyle harekete geçirmelidir (Erdoğan, 2014: 121).

Astın, üstleri ile olan ilişkileri güven duygusu ve kendini gerçekleştirme gereksinimi açısından önem taşımaktadır. Güven duygusu, birey açısından çok önemlidir. Birey, örgütte bireysel gereksinimlerini karşılamak ister, bu amaçla örgütte yer alır. Ast açısından inandırıcı ve güven verici nitelikte bir ast-üst ilişkisi bu konuda önemli bir rol oynar. Ast, üstü ile olan ilişkilerinin güven verici olmasını ister. Çünkü özel gereksinimlerini ancak böyle bir güven ortamında karşılayabileceğine inanır (Aydn, 2010: 329).

Liderlik, belli şartlar altında bireysel veya grup hedeflerini gerçekleştirmek üzere birinin başkasını faaliyetlerini etkilemesi veya yönlendirmesi aşaması olarak açıklanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 181). Lider, örgütlerin amaçları istikametinde yaşayabilmesi, gelişimini sağlayabilmesi, bilgili, uyumlu kişidir. Liderler aynı zamanda, takım yaşamını değerlendiren, biçimlendiren ve bu yaşantılar yolu ile grub gücünden faydalanan kişidir. Liderler, kritik kararlar verir. Yaratıcı ve başlatıcı kişidir. İyi lider zeki, iyi eğitim görmüş ve alanında deneyimli olmalıdır (Doğan, 2002: 86).

Liderlik olmaksızın, bir örgüt insan ve makine karışımından başka bir şey değildir (Aydın, 2011: 131). Lider olan yönetici, her hangi bir örgütte görev yapan ve örgütün çalışmasını sağlamasında, görevlilerin örgüte ve vazifelerine bağlı ve çabalarını, örgütsel hedeflere yönlendirmede bilinen, olağan güç kaynaklarını ve davranış modellerinin üstesinden gelen kişidir (Aydın, 2010: 320). Bir yönetici, yönetiminde olan görevlilerin görüşlerini, hissiyatlarını, değer yargılarını, kanaatlerini etkileyen ve yönlendiren, bilinen uygulamaları ve belli otorite kaynaklarının üstesinden gelmişse liderlik özelliğini göstermiş olur. Bir başka anlatımla lider, doğru bildiği işleri yapmayı amaçlarken, yönetici, işleri doğru yapmaya yoğunlaşır (Erdoğan, 2014: 47). Günümüzde okul yöneticiliği, geleneksel bürokratik havasından çıkmış, yapısal değişim geçirmiştir. Okul müdürlüğü aynı zamanda eğitim liderliği görevini de üstlenmiştir (Özyılmaz, 2013: 72). Liderlik ile yöneticilik, aynı olmayan fakat birbirlerini bütünleştiren düşünce ve uygulamalar içermektedir (Erçetin, 1998: 13).

Starratt (1995), lider ile yönetici arasındaki farklılıkları on başlık altında belirlemeye çalışmıştır. Lider ile yönetici arasındaki bu on fark Tablo 3' de yer aldığı gibi gösterilmektedir (Çelik, 2012b: 3).

Tablo 3. Lider ile yönetici arasındaki farklılıklar

Lider	Yönetici
Değişmeyle ilgilenir	Yapıyı korumayla ilgilenir.
Yönlendiricidir.	Yöneticidir.
Konuşma metnini kendisi yazar	Yazılan konuşma metnini okur
Moral Otoriteye dayanır	Bürokratik otoriteye dayalı
İzleyenlere Mücadele ruhu taşır.	Mutlu topluluğu korur.
Vizyon sahibidir.	Liste ve bütçe sahibidir.
Paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır.	Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır.
Güdüler	Denetler.
İlham verir	Düzenler.
Aydınlatır	Eşgüdümler.

Kaynak: Çelik, 2012b: 3.

Her okulun bulunduğu çevrenin, toplumun, öğrenci ve öğretmenlerin özelliklerine göre okul müdürlerin göstermesi beklenen liderlik davranışlarını da farklılaştırabilir. Ancak değişmeyen, farklılaşmayan tek şey bütün okullarda etkili bir öğrenme atmosferinin oluşmasını sağlanması öğretmenlerin öğretmeni olarak nitelendirilebilecek okul müdürlerinin temel görevi ve sorumluluğu olduğudur (Şişman, 2002: 75). Okul müdürlerinin kendi okullarında gösterdikleri liderlik biçimleri, okul sağlığı için çok önemli bir konudur (Korkmaz, 2007: 68). Okul müdürünün sahip olduğu liderlik özelliği, çok önemlidir. Okul yöneticisinin sergilemiş olduğu etkili liderlik özelliği, öğretmen ve öğrencilerin başarısını da pozitif yönde etkilemektedir (Buluç, 2009: 9). Okulun örgüt sağlığı oluşumunda, okul yöneticilerinin liderlik özellikleri çok önemlidir. Dönüşümcü liderlik özelliği sergileyen okul yöneticileri okullarında, örgüt sağlığını olumlu yönde etkiledikleri, öğretmenlerin aralarında pozitif iletişim kurmalarına yardımcı oldukları, okulun kaynaklarını amaçlarına göre kullandığı, öğretmenleri çevreden gelen baskılara karşı koruduğu, öğretmenlerin morallerini yüksek tuttuğunu göstermiştir (Cemaloğlu, 2007: 190). Dönüşümcü lider belirledikleri hedefleri işgörelere kabul ettirerek değişimin ve yenileşmenin gerektiği şartları sağlar. İşgörelere hedeflere ulaşılması konusunda kendilerine güvenmelerini sağlayarak, işgörelere okulla bağlarını yükseltir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 103).

Okullar birçok yönden diğer örgütlerden farklılık gösterir. Okulların karakteristik özellikleri, yönetsel zorluklar oluşturur (Dağlı, 2000: 431). Örgütün yaşaması, etkili olmasına bağlıdır. Örgütün etkililiği iki yönlüdür: Bir yandan örgüt, amaçlarına uygun olan çevre etkenlerinden etkilenebilmeli; çevrenin isteklerini zamanında verebilmeli; böylece dışsal etkililiğini sağlayabilmelidir. Öte yandan örgüt, amaçlarına uygun olmayan çevre etkenlerini etkileyebilmeli; örgütsel amaçlarını engelleyen çevre sorunlarıyla başa çıkarak içsel etkililiğini sağlayabilmelidir (Başaran, 2004: 173). Etkili bir okul yöneticisi, öğretmenlerin talep ettiği kaynakları sağlaması noktasında öncülük eder, öğretmenlerle devamlı etkili iletişimde bulunur, onlara rol model olmaktadır. Öğretmenler arasında bilginin yayılmasına ve paylaşılmasına öncülük etmekte, onları yenilik ve risk alma konusunda teşvik etmektedir (Şişman, 2013a: 144). Etkili okul yöneticileri ile etkisiz okul yöneticileri verimli bir okul ortamı kurulması ile ilgili görüşleriyle ayrılmaktadır. Etkili okul yöneticileri, öğrencilerin başarılarını ve öğretmenlerin düzeylerini artırmak

için, lazım olan kaynakları sağlama yeteneğine sahiptirler. Etkili okul yöneticisi başarılı olan öğretmen ve öğrencileri ödüllendirir, performanslarını artırıcı düzenlemelerde bulunur (Çelik, 2012b: 46).

Karslı (2012: 14,15), etkili okul müdürünün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- ✓ Kaliteye önem verir
- ✓ Okul topluluğu için liderlik ve vizyon özelliğini sergiler
- ✓ Kendini okulu iyileştirmeye adanır
- ✓ Kaynakları verimli bir şekilde yönetir
- ✓ Veliler, öğretmenler ve öğrencilerle iş birliği içinde çalışır
- ✓ Yüksek moral sağlayacak bir okul ortamını yaratır
- ✓ Öğretmenlerin gelişimini ve sürekli öğrenmelerini sağlamak için özendirir

Başaran (2004: 146,147), Etkili bir örgüt liderinin örgütün amaçlarını gerçekleştirerek, etkililiğini sağlamak ve sürdürmek zorunda olduğunu ve aşağıda belirtilen özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir:

- ✓ Astlarına görevlerin hedeflerini gösterebilmeli; hedefleri yorumlayabilmelidir.
- ✓ Bilişsel yönden ortalama olarak astlarından daha üstün olmalıdır.
- ✓ Astlarıyla dostluğa dayanan bir iletişim ve ilişki kurabilmelidir.
- ✓ Yönetimde ve alanında astlarından daha yeterli olmalıdır.
- ✓ Görevlerin hedeflerine astlarından daha çok güdülenmiş olmalıdır
- ✓ Astların yeterliklerini tanımalı, her birini yeterli olacakları yerde kullanmalı güçlerini işe katıp değerlendirebilmelidir.

Öğretmenlik kendi içinde farklı bir doğası olan bir meslektir (Özdemir, 2013: 147). Okul denen sosyal sistemin en stratejik parçalarından bir öğretmendir (Bursalıoğlu, 2010: 42). Öğretmenler kendilerini geliştirmeleri noktasında sorumlu ise de, okul yönetiminin okulun ve öğretmenlerin seviyelerini artırması sürecinde çok daha önemli bir rolü bulunmaktadır (Karslı, 2012: 244). Bir okuldaki öğrenmenin kalitesi üzerinde, çok çeşitli etkenlerin rolü vardır. Bunlardan biri de kuşkusuz öğretmendir (Şişman, 2013a: 148). Geleceğimizin mimarı olan öğretmenler, iş doyumunu yüksek, öğrencileri için daha faydalı olabileceği bir örgüt iklimine sahip okullarda çalışmalarını, başarılı bir eğitim olanağının gerçekleşmesi için son derece önemlidir (Gedikoğlu ve Tahaoğlu, 2010: 41). Okullarda öğretmenler arasında gerçekleşebilecek etkili bir iletişim ve birlikteliği destekleyecek ve öğretmenlere çalışmalarını etkili bir şekilde yapmaları için gerekli özerkliği sağlayacak bir okul kültürünün geliştirilmesi, öğretmen motivasyon düzeyini pozitif şekilde etkileyebilir (Güçlü, Receptoğlu ve Kılınç, 2014: 151).

Girdisi ve çıktısı insan olan eğitim örgütleri diğer örgütler gibi birçok örgütsel değişkenden etkilenmektedir. Bu örgütsel değişkenlerden biri de örgütsel adalet kavramıdır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 153). Okul içindeki atmosferin daha sıcak ve samimi olması için, öğretmenlerin okul hakkında olumlu düşüncelere sahip olması sağlanmalıdır. Ayrıca, müdür yönetiminde eşit, açık ve ulaşılabilir olmalı ve ast-üst ilişkisini azaltmalıdır (Karaman ve Akıl, 2005: 37). Çalışanların örgüte duygusal olarak bağlı olmaları, örgüt içinde kariyer yapmaya gönüllü olmaları ve örgütün sorunlarını kendi sorunmuş gibi sahiplenmeleri manasına gelir (Çekmecelioğlu, 2006: 309).

Arkadaşlık sevgisi, açık, koruyucu ve mükemmelliği düşünen müdürler öğrenci başarısını artırıcı dinamikleri bir arada bulduran bir okul iklimi ortaya çıkartırlar. Bir diğer ifadeyle öğrencilerin, öğretmenlerin okuluna bağlı, canlı, öğrencilerin elde edebileceği hedefler ortaya koyarken, öğretmenler de bu konuda, sağlıklı bir okul iklimi oluşturulmasına yardımcı olurlar (Korkmaz, 2005: 533).

Okul yöneticileri, buldukları kurumun problemlerini iyi anlamalı ve etkili çözümler ortaya koymalıdır (Buluç, Sulak ve Serin, 2011: 555). Örgütsel çatışmalar, anlaşılmaz farklılıkları ile uzlaşmaz özellikleri olan işgörenler ve gruplar arasındaki etkileşim halidir. Birbirlerini etkileyen şahısların çatışma hareketi, öngörülere ve ruhsal güçlerini etkileyen olay ve tezatlarla karşı yapmış oldukları tepkilerdir (Başaran, 2004: 323).

Çatışma işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini sevimsizleştirir ve bozar. Aynı zamanda işyeri ve takım için büyük bedellere mal olup, o kurum ve takımın etki durumunu azaltır. Bir kısım çatışmalardan korunabiliriz. Burada yapmamız gereken, çatışma haline neden olan sorunların çözümü konusunda bir takım yollar bulmamız gerekir (Gordon, 1999: 137). İyi yönetilemeyen çatışmalar hem bireyler açısından hem de kurum açısından pahalıya mal olabilir (Erdoğan, 2014: 179,180). Her örgütte çatışma haliyle karşılaşmak mümkündür. Bu durum örgütlerin doğasında vardır. Çatışmalar her örgütte farklı geliştiği için farklı yürütülmelidir. İdareciler, görevi gereği çatışmaları yönetmekle sorumludur. Çatışmalar bazen iyi yönetilirse örgüt için yararlı sonuçlar doğurabilir. Bu sebeple yöneticiler, ön yargıdan uzak şekilde çatışmayı bitirmekten çok iyi yönetmeyi hedeflemelidir (Ada, 2013: 72). Müdür okuldaki negatif atmosferi azaltmak için yönetimde öğretmen görüşlerine yer vermeli ve öğretmenlere astı gibi değil, meslektaş gibi davranmalıdır (Karaman ve Akıl, 2005: 37).

Bir okulda, sağlıklı iletişim kanallarının olmaması çalışanların iş doyumunu engellemektedir (Tutar, 2010: 186). İletişim okullarda öyle merkezi bir rol oynamaktadır ki, asıl konu yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin

iletişimde bulunup bulunmadıkları değil, etkili bir şekilde iletişim kurup kurmadıklarıdır. İnsanlar okullarda bilgi alışverişi yapmak zorundadır; ama ortak bir anlam oluşturmak birey ve örgüt seviyesinde iletişimde bir yetkinlikte olmayı gerektirmektedir (Burbules, 2012: 369).

2.3. Yurt İçinde Yapılan Çeşitli Araştırmalar

Örgüt sağlığı konusunda Türkiye’de yapılmış olan çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir. Akbaba (1997), “Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı” adlı çalışması ile yönetici ve öğretmen algılarına dayalı olarak ortaöğretim okullarının örgüt sağlığını belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın evrenini, Bolu’da MEB’e bağlı okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Sonuçlara bakıldığında, araştırmaya katılan okullardaki öğretmenlerin algıları arasında örgüt sağlığının algılanmasında anlamlı bir fark görülmüştür. Genel liselerin örgüt sağlığı ortalamaları, diğer Anadolu liselerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin örgüt sağlığının tüm boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Yöneticiler örgüt sağlığının boyutlarında yer alan konulara öğretmenlerden daha fazla ağırlık vermektedirler.

Güler (1997), “Örgütsel Sağlık ve Denge” adlı çalışmasını Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma Uygulama Hastanesinde yapmıştır. Örgütsel sağlık boyutlarını tüm yönleri ile araştırmış, örgütlerin sürekli gelişme ve iyiye ulaşma isteğinde oldukları belirtilmiştir. Bu çalışmanın sonunda örgütsel sağlık konusunda bazı sorunların olduğu görülmüştür. Sürekli gelişen ve değişen örgütün sağlıklı olmasında, örgütsel sağlık boyutları tüm yönleri ile incelenmiş, örgütlerin daha iyiye ulaşma isteğinde olmaları gerektiği vurgulanmıştır. Örgüt çalışanlarının örgütsel sağlık kavramını anlamak, kavramak ve benimsemeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Uras (1998)’in “Lise Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına Ait Algıları” adlı çalışmasında, Malatya il merkezindeki genel lise, mesleki ve teknik lise ve özel statülü liselerdeki sağlık düzeyleri ölçülmeye çalışmıştır. Bu okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sağlık boyutlarına ilişkin algıları orta düzeyde olup, örgütsel sağlık göstermede boyut ortalamalarının birbirlerine yakın oldukları gözlenmiştir. Okul türlerinde de sağlık boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının bir birlerine yakın ve orta düzeyde olduğu, en yüksek düzeyde algılanan sağlık boyutları genel liseler için iletişim yeterliği, mesleki ve teknik liseler için uyum, özel statülü liseler için amaca odaklanma olduğu en düşük düzeyde algılanan sağlık boyutu ise optimal güç dengesi ve moral olduğu bulunmuştur.

Gürsel (1998)’in “İlköğretim Okullarının İkliminin Örgütsel Sağlık Açısından Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında okulların iklimi örgütsel sağlık açısından değerlendirilmiş, okul sağlığı ve okul ikliminde okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı, öğretmenlerde örgüt sağlığı boyutlarından bağlılık ve optimal güç dengesinde anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Çakır (2002)’in “İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı” adlı çalışmasını Konya ili Selçuklu, Meram, Karatay ilçelerinde yapmıştır. Araştırmanın amacı örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik, çevresel etkileşim, örgütsel ürün boyutları açısından inceleyerek ilköğretim okullarındaki okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin bakış açılarını belirlemektir. Öğretmenlerde örgütsel sağlığın örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik, örgütsel ürün ve çevresel etkileşim boyutlarında yönetici öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Okul müdürü ve okulda çalışan öğretmenler arasında örgütsel liderlik, çevresel etkileşim boyutlarında anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Korkmaz (2005), “İlköğretim Okullarında Örgüt Sağlığı İle Öğrenci Başarısındaki İlişki” isimli çalışmasında okulların örgüt sağlığı ile öğrenci başarısı arasındaki anlamlı farklılık incelenmiştir. Okulun sağlıklı çalışmasında kuramsal bütünlüğün öğrenci başarısını artırmada tek önemli etken olmadığı belirlenmiştir.

Tekin (2005), Bolu ilinde yapmış olduğu “İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri” adlı çalışmada, ilköğretim okulu yöneticilerinin örgüt sağlığı konusundaki görüşlerini incelemiştir. Ortaya çıkan bulgular şöyledir: İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarının örgüt sağlığını algılama düzeyleri oldukça yüksektir. Kadın yöneticilerin örgütsel liderlik boyutundaki maddelere verdikleri ağırlık erkek yöneticilerin verdikleri ağırlıktan daha fazladır; örgütsel bütünlük boyutunda, ön lisans mezunları ile lisans mezunları arasında ve ön lisans mezunlarının lehine anlamlı bir fark vardır; örgütsel ürün boyutunda, yöneticilerin öğrenim durumlarına, cinsiyetlerine ve atanma şekillerine göre oluşturdukları alt gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. Doğrudan atanan yöneticilerin bu boyuttaki maddelere verdikleri ağırlık yönetici atama sınavı ile atanan yöneticilerin verdikleri ağırlıktan fazladır. Kadın yöneticilerin örgütsel ürün boyutundaki maddelere verdikleri ağırlık erkek yöneticilerin verdikleri ağırlıktan daha fazladır.

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) 'ın "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi" adlı çalışmasında, okul müdürlerinin olması gereken liderlik stilleri ile örgütün sağlık arasındaki farklılık incelenmiştir. Örgüt sağlığının genel olarak yorumlanması konusunda çoklu regrasyon analizi yapılmış okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgüt sağlığı ile üst düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmada örgüt sağlığı boyutları ile okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasında okul sağlığını nasıl buldukları araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliği ile okulun örgütsel sağlık düzeylerinin de artacağı belirtilmiştir.

Özdemir (2006) "Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri" adlı çalışmasını 2005-2006 eğitim-öğretim yılında İzmir ili Bornova ilçesindeki merkez ve köy ilköğretim okullarında görev yapan 325 sınıf ve branş öğretmenlerine uygulamıştır. Araştırma sonucunda şu bulgulara varılmıştır:

1. İzmir ili Bornova ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları "orta" düzeydedir.
2. İzmir ili Bornova ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

Gürkan (2006) "İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığı Düzeyleri" adlı çalışmasında Ankara ili Polatlı ilçesinde ilköğretim okullarındaki okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini ortaya koymaya çalışılmıştır. Araştırmada öğretmenlerin kaynak desteğine ve bağlılığa ilişkin anlamlı farklılıklar göstermiş akademik önem, kuramsal bütünlük ve kaynak desteği ve mesleki liderliğe ilişkin farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Araştırma sonunda okul yöneticilerinde ve öğretmenlerde örgüt sağlığına ilişkin iyileştirme planlarının yapılması gerektiği belirtilmiştir.

Çoban (2007) "İlköğretim Okulları Yöneticisi ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları" adlı çalışmasında, Antalya ili merkez resmi ve özel ilköğretim okullarındaki okul yöneticileri ve öğretmenlerin okulun örgüt sağlığını algılama düzeylerine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim okulu okul yöneticisi ve öğretmenlerin takım ruhu, etkili iletişim, topluma uyum ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı ilişki görülmezken, örgütsel liderlik, işbirliği, etki dağılımı, çatışma ve örgütsel kimlik boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Polatçı, Ardiç ve Kaya'nın (2008) Tokat Üniversitesine bağlı 13 yüksekokulda 120 öğretim elemanı ile yaptıkları çalışmada yüksekokulların örgüt sağlıklarını ölçerek örgüt sağlığını etkileyen değişkenleri çözümlenmeye çalışmışlardır. Örneklemeye ait demografik değişkenlerle örgüt sağlığının ilişkisinin incelendiği bu çalışmada cinsiyet değişkeninin örgüt sağlığını etkileyen bir faktör olmadığı, öğretim elemanlarının akademik unvanlarıyla örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, öğretim elemanlarının yüksekokul değişkenine göre örgüt sağlığı algılarında farklılığın bulunduğu ve çalışma süreleriyle öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları arasında farklılığın bulunmadığı saptanmıştır.

Karakuş'un (2008) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri" adlı çalışmasının amacı, Elazığ ili kent merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirlemek ve karşılaştırmaktır. Araştırmada çıkan bulgular şöyledir: İlköğretim okullarındaki öğretmenler, örgüt sağlığıyla ilgili çok olumlu bir düşünceye sahip değillerdir. Örgüt sağlığı konusunda edindikleri temel algı, okulun örgütsel amaçlarına odaklanmada ortaya çıkmakla birlikte, örgüt sağlığının diğer boyutları konusunda düşük düzeyde bir algıya sahip oldukları saptanmıştır.

Buluç'un (2008) "Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki" adlı çalışmasının amacı, ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık ile akademik önem arasında yüksek bir korelasyon bulunmuştur. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise, örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sağlığın, yönetsel ve teknik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Türker'in (2010) "İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki" adlı çalışmasında, ilköğretim okullarının etkililik düzeyleri ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçlar şöyledir: İlköğretim okullarının etkililik düzeylerine ilişkin hem öğretmen hem de yönetici görüşleri okul ortamı, okul yöneticisi, öğretmenler ve öğrenciler boyutlarında yüksek çıkmasına karşın, veliler boyutunda yönetici görüşleri yüksek çıkarken, öğretmen görüşleri düşük çıkmıştır. Bununla beraber etkili okulun bütün boyutlarında yönetici ve öğretmen görüşleri, yöneticiler lehine anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır.. İlköğretim okullarının sağlık düzeylerine ilişkin hem öğretmen hem de yönetici görüşleri örgütsel liderlik, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik, örgütsel bütünlük ve örgütsel ürün boyutlarında yüksek çıkmakla birlikte yönetici görüşleri lehine anlamlı bir farklılık da bulunmuştur. İlköğretim okulu yöneticisi ve öğretmenlerinin görüşlerine göre örgütsel etkililik ile örgüt sağlığı arasındaki tüm korelasyonların anlamlı, tüm ilişkilerin pozitif yönlü olması örgütsel etkililiğin örgüt sağlığının çok önemli bir yordayıcısı olduğu sonucunu doğurmaktadır.

Taneri (2011)'nin "İlköğretim Okullarında Etik Liderlik İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki" adlı araştırmasında; İlköğretim okullarında görev yapan müdürlerin sergilemiş olduğu davranışların öğretmen algılarına göre etik ilkeler doğrultusunda olduğunu, ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okulun örgüt sağlığına dair algılarının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

Ordu (2011) Denizli il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında çalışan 431 öğretmen üzerinde yapmış olduğu "İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler" adlı doktora çalışması sonucunda; doktora çalışması sonucunda; Karmaşıklık ve formalleşme özellikleri örgüt sağlığı ile pozitif yönde, merkezileşme ise negatif yönde ilişkili çıkmıştır. Bunun yanı sıra, karmaşıklık ve formalleşme özellikleri örgüt sağlığının tüm boyutlarıyla ilişkilidir ve bu ilişkiler pozitif yöndedir. Merkezileşme ise örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim ve örgütsel ürün boyutlarıyla ilişkili çıkmıştır ve bu ilişkiler negatif yöndedir. Bir diğer sonuca göre, öğretmenlerin okullarındaki karmaşıklık ve formalleşme özelliklerine ilişkin algıları, okullarını sağlıklı ya da sağlıksız olarak algılamalarında etkilidir. Yani karmaşıklık ve formalleşme arttığında okulun sağlıklı olma olasılığı da artmaktadır. Karmaşıklığın örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik örgütsel ürün üzerinde; formalleşmenin çevresel etkileşim, örgütsel kimlik, örgütsel ürün üzerinde; merkezileşmenin ise örgütsel bütünlük ve çevresel etkileşim üzerinde etkileri anlamlı çıkmıştır.

Kısa (2011) "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Becerilerini Kullanma Düzeyleri İle İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki" adlı yüksek lisans çalışmasını, ilköğretim okulu yöneticilerinin algılarına göre duygusal zekâ düzeyleri ile öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin yargıları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmek gayesiyle yapmıştır. Bu çalışma sonucuna göre: yöneticilerin duygusal zekâyı ve alt boyutlarına ilişkin algılarında ve öğretmenlerin örgüt sağlığı ve alt boyutları ile ilgili yargılarında ele alınan bağımsız değişkenlerin bazıları açısından farklılıklar saptamıştır. Sonuç olarak, duygusal zekâ arttıkça örgüt sağlığı artmaktadır.

Recepoglu (2011), "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Mizah Tarzları İle Öğretim Liderliği Davranışları ve Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki" adlı araştırmasıyla ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin mizah tarzlarının öğretim liderliği davranışlarına ve okulların örgütsel sağlığına etkisine ilişkin öğretmenlerin algılarını incelemeyi hedeflemiştir. Araştırmanın sonucuna baktığımızda, öğretmenlerin algılarına göre en çok algılanan tarz onaylayıcı mizah; en az algılanan tarz aktarıcı mizah tarzının olduğu saptanmıştır. Okul müdürlerinin mizah tarzları öğretmenlerin cinsiyetine, kıdemine, görev yaptıkları okuldaki çalışma süresine, branşına ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık saptanmazken, öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı farklılık saptanmıştır.

Karagüzel (2012), "Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi" adlı çalışmasında bir devlet üniversitesinde görev yapan akademik personelin örgüt sağlığı ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesine çalışmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar şunlardır: Örgütsel sağlığın bütün boyutlarının artması, örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu kuvvetli ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Yine, örgüt sağlığının bütün boyutlarının artması örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunu kuvvetli ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bunun yanında örgütsel bağlılığın bazı boyutlarının artması örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu hiç etkilemezken örgüt sağlığının bazı boyutlarının artması örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutunu çok zayıf şekilde artırmaktadır.

Özkan-Ebcim (2012), "Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu ile Örgüt Sağlığı Algıları Arasındaki İlişki" adlı çalışmasıyla resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt sağlığı algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgüt sağlığı algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ancak öğretmenlerin motivasyon ve örgüt sağlığı algıları ile cinsiyet, öğrenim durumu, branş, görev yılı ve bulunduğu okulda çalışma yılı değişkenlerine göre anlamlı bir fark yoktur.

Kakırman (2012) "Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgüt Sağlığına Etkisi" adlı çalışmasını İstanbul ili, Ataşehir, Bahçelievler, Bakırköy, Pendik, Sancaktepe, Ümraniye, Üsküdar ilçeleri sınırları içerisinde bulunan rotasyona uğrayan okul yöneticilerinin örgüt sağlığına olan etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Öğretmenlerin aynı müdürle çalışma süresine göre, okul müdürünün okul yönetimi ve motivasyon performansına ilişkin algılarında farklılıklar görülmüştür. Yine öğretmenlerin aynı müdürle çalışma sürelerine göre, okul müdürünün ölçme ve değerlendirme performansına ilişkin algılarında farklılıklar görülmüştür. Öğretmenlerin branşlarına göre, okul müdürünün öğretim yöntem teknikleri ve alan bilgisine ilişkin algılarında farklılıklar görülmüştür. Öğretmenlerin branşlarına göre, okul yöneticileri ile ilgili özelliklere yönelik algılarında farklılıklar görülmüştür. Öğretmenlerin mezuniyet derecelerine göre, iş arkadaşlarıyla ilgili özelliklere ilişkin algılarında farklılıklar görülmüştür. Öğretmenlerin rotasyona yönelik örgüt sağlığı ölçeğinin okul yöneticisi ile ilgili boyutlarının ilişkisi, ayrıca test edilmiştir. Bunun sonucunda rotasyona yönelik örgüt sağlığı ölçeğinin, okul yöneticileriyle ilgili özelliklerini yönetici performansı toplam puanı ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Kurum (2013), “Trakya Üniversitesi’nde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı çalışmasıyla Trakya Üniversitesi’nin yedi fakültesinde (Fen, Edebiyat, Eğitim, İktisat, Güzel Sanatlar, Sağlık Bilimleri Mühendislik-Mimarlık Fakülteleri) görev yapan öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamaya çalışmıştır. Araştırmadaki bulgulara göre; örgüt sağlığı ile örgütsel güven arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan öğretim elemanı algılarına göre fakültelerin örgüt sağlığı ve örgütsel güven düzeyi orta seviyededir. Öğretim elemanlarının örgütsel güven algıları cinsiyet, kıdem yılı, akademik unvan ve görev yapılan fakülte değişkenlerine göre farklı çıkmazken; görev yapılan üniversite sayısı değişkenine göre farklı çıkmıştır. Öğretim elemanlarının örgüt sağlığı algıları kıdem yılı değişkenine göre farklılaşmazken; cinsiyet, akademik unvan, görev yapılan fakülte, görev yapılan üniversite sayısı değişkenine göre farklılaşmaktadır.

Tacar (2013), İstanbul ili Sancaktepe ilçesinde bulunan 10 ilkokulda görevli 116 sınıf öğretmeni üzerinde yapmış olduğu “İlkokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü Algılama Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki” isimli araştırmasında, sağlıklı örgütlerde çalışan öğretmenlerin, öğrenen örgüte ilişkin algılarının yüksek olduğu, sınıf öğretmenlerinin örgüt sağlığını algılama düzeyleri ile öğrenen örgüt algılarının bazı değişkenlere göre anlamlı farklılıklar oluşturduğunu saptamıştır. İlkokul öğretmenlerinin örgüt sağlığı düzeylerinin okuldaki çalışma süresi, medeni durum, yas ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Ancak öğretmenlerin mesleki kıdem yıllarına göre örgütsel kimlik ve örgütsel ürün algılarının farklılaştığı görülmüştür. Bu farkın kıdem yılı değişkenine göre 5 yıl ve altı grubuyla 6-11 yıl grubu arasında, 5 yıl ve altı grubun lehine anlamlı olduğu sonucuna varılmıştır.

Kıvrak (2013) “Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerindeki Örgüt Sağlığının İncelenmesi” adlı çalışmasının amacı, İstanbul ili Kartal ilçesindeki meslek liselerinde görev yapan idareci ve öğretmenlerinin okullarındaki örgütsel sağlık hakkındaki görüşleri tespit etmektir. Bu çalışma sonucunda; okullarda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür çalışma ortamı oluşturulduğu, okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını yükseltmesi için yeterince uygun ortamlar oluşturdukları, okulda alınan kararların tek kişinin tekelinde olmadığı, öğretmenlerin becerileri ve yeteneklerini rahatça kullanabileceği bir okul ortamına sahip oldukları, okulda yapılacak çalışmalar konusunda yöneticilerin yeterli düzeyde bilgi verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Okullarda müdürün öğretmenlerin çalışmalarını desteklemesi öğretmen ve yöneticilerin aralarında işbirliğinin olduğunu göstermiştir.

Yıldız (2014), “Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Tutumları ile Algılanan Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki” ‘yi incelemek amacıyla yapmış olduğu araştırma sonucunda, yöneticilikte geçen sürenin ve yetkinin kriz yönetiminde etkili olduğu, yöneticilerin yaşları arttıkça kriz yönetim stratejileri geliştirmelerinin kolaylaştığı, kıdem yılı ve yöneticilikteki kıdem arttıkça okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin ve örgütün sağlıklı işlemesi konularında daha başarılı oldukları, meslek lisesi yöneticilerinin diğer okul türleri yöneticilerine göre kriz yönetim becerileri ve örgüt sağlığı alt boyutları puanlarının daha düşük olduğu, doğrudan atama yoluyla okul yöneticisi olanların yönetici atama sınavı ile okul yöneticisi olanlara göre kriz yönetim tutumları ve örgüt sağlığı yönetme becerilerinin daha yüksek olduğu, hizmet içi eğitim programına katılan okul yöneticilerinin kriz yönetimi ve örgüt sağlığı puanları incelendiğinde daha etkin oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

2.4. Yurt Dışında Yapılan Çeşitli Araştırmalar

Örgüt sağlığı konusunda yurt dışında yapılmış olan çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmektedir. Haddock (1980), örgüt sağlığı ve öğrenci tutumları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, örgüt sağlığının örgütsel çıktılarla pozitif yönde ilişkili olup olmadığını belirlemek için Miles’in kuramını test etmeyi amaçlamıştır. Araştırmada örgüt sağlığı, on boyutlu “Örgütsel Sağlık Ölçeği” ile ölçülmüştür. İlköğretim okullarındaki öğretmen ve öğrenciler üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda, iki ölçek arasındaki korelasyonların pozitif bir ilişkiyi göstermesine rağmen bulguların çoğunun anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Her iki ölçeğin toplam puanları arasında anlamlı yönde pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Örgüt sağlığı ölçeğinin üç temel boyutu ile Okul duyarlılık endeksinin alt boyutları ve toplam puanı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgüt sağlığının on boyutundan ikisi endekste ki belirli boyutlarla anlamlı ilişki göstermiştir. Aralarında anlamlı pozitif ilişki çıkan bu boyutlar bağlılık ve öğretmenlerin kişilerarası ilişkilerine yönelik öğrenci tutumları; bağlılık ve akranlara yönelik öğrenci tutumları; uyum ve akranlara yönelik öğrenci tutumları; uyum ve sosyal yapı ve iklimle yönelik öğrenci tutumlarıdır (Ordu, 2011: 79).

Alfred (1987), Hong Kong’da bulunan bazı ortaokullarda örgüt sağlığının okul yönetimi üzerindeki etkilerini araştırmak için yaptıkları çalışmada, sağlıklı okulların daha yüksek puanlar aldıkları saptanmıştır. Sağlıklı okulların çevreyle daha sağlıklı iletişim kurması bu durumun olası nedenlerinden biri olduğu vurgulanmıştır. Daha sağlıklı olan okulların, okul amaçlarını, hedeflerini tartışmak için sürekli çaba gösterdikleri görülmüştür.

Polansky ve Jones (1988) yaptıkları çalışmada örgüt sağlığı ile seçilmiş olan parasal değişkenler arasındaki ilişkiye bakmışlardır. Örgüt sağlığı modelinin okulun psiko-sosyal özelliğini yansıttığını vurgulamış, araştırmanın sonunda örgütsel liderlik ile kişi başına harcama arasında ilişki bulunmuştur. Planlama ile en fazla maaş alan öğretmen

arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu, optimum erk eşitliği, kayıt ve öğrenci başına yapılan harcama arasında da ilişki bulunmuştur.

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. 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 (Çoban, 2007: 39).

Pourrajab, M., Mahdinezhad, M., Bijandi, M. S., Basri, R. ve Nazari, K. (2001), "Eğitim Yöneticilerinin Performansı ve Örgütsel Sağlık: Liselerde Sürdürülebilir Kalkınma için Anahtar Faktörler" adlı çalışmalarında, Tahranda bulunan 180 lise öğretmenlerine örgüt sağlığı ve yönetici performansı olmak üzere 2 çeşit anket uygulamışlardır. Bulgulara göre örgüt sağlığı ve yönetici performansı arasında önemli ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca, örgüt sağlığı ile yönetici performansı arasında eğitim alanlarında, öğretim programlarında, öğrencilerde ve personel ilişkilerinde ilişkili olduğunu göstermiştir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama yöntem ve teknikleri, veri toplama aracının geliştirilmesi, anketlerin uygulanması ve verilerin toplanması ile verilerin analizi üzerinde durulmuştur.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. "Tarama modeli, eskiden veya şimdide mevcut olan bir durumu olduğu biçimiyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olarak tanımlanmaktadır. İncelemeye mevzu olan hadise, birey ya da nesne, kendi şartları içinde ve olduğu gibi betimlenmeye çalışılır. Onları herhangi bir biçimde değiştirme ve etkileme gayreti gösterilmez" (Karasar, 2002: 77). Bu yöntemle yapılan araştırmalarda durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi suallere mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanarak yanıt bulmak istenir (Kaptan, 1998: 59).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2014–2015 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır il merkezinde bulunan kamu ilkokullarında görev yapan öğretmenler (branş öğretmenleri hariç) oluşturmaktadır. Araştırma evreninde, 68 ilkokul olup, bu okullarda 1976 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, evrendeki 68 resmi ilkokuldan tesadüfi (random) yöntemi ile seçilen 42 okul ve bu okullarda görevli bulunan 415 öğretmen oluşturmaktadır. Bu durumda örneklemin evreni temsil etme oranı % 21'dir.

3.3. Verilerin Toplama Yöntemi ve Teknikleri

Araştırma probleminin çözülebilmesi için gereksinim duyulan ilkokullarda görevli öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarına ilişkin verilerin toplanmasında, literatür taramasına gidilmiş ve anket tekniği kullanılmıştır. Betimleme ya da survey yöntemlerinde en çok kullanılan tekniklerden biri olan anket; düşüncüler, inanışlar, görüşler, öneriler ve bireysel yaşantılarla ilgili bilgilerin elde edilmesi için en uygun yol olarak isimlendirilebilir (Kaptan, 1998: 59). Bu teknikle alan taramasında daha geniş bir örnekleme grubundan bilgi elde etme imkânı sağlanır.

3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Akbaba (1997) tarafından geliştirilen "Örgüt Sağlığı Ölçeği" kullanılmıştır (Ek 1). Araştırmacıdan ölçeğin kullanılması için gerekli izin alınmıştır (Ek 2). Araştırmada kullanılan bu anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde "kişisel bilgiler" bulunmaktadır. Kişisel bilgiler kısmında ankete katılan öğretmenlerin; "öğrenim durumu", "kıdem", "cinsiyet" ve "medeni durum" ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümünde ise, örgüt sağlığı ile ilgili beş boyut ve 53 madde yer almaktadır. Bu boyutlar; 1) Örgütsel Liderlik, 2) Örgütsel Bütünlük, 3) Örgütsel Kimlik, 4) Örgütsel Ürün ve 5) Çevresel Etkileşim boyutlarıdır.

Anketteki 13 madde örgütsel liderlik, 10 madde örgütsel bütünlük, 14 madde çevresel etkileşim, 8 madde örgütsel kimlik, 8 madde ise örgütsel ürün olarak değerlendirilmiştir. Kullanılan ölçeğin; 12, 19, 23, 33, 39, 40, 42 ve 47. maddeleri de tersten kodlanmıştır. Akbaba (1997) tarafından veri toplama aracının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ölçeğin; örgütsel liderlik boyutu için .93, örgütsel bütünlük için .84, çevresel etkileşim için .80, örgütsel kimlik için .74, örgütsel ürün için .72 ve toplam ölçek için ise .96 olarak hesaplamıştır.

Bu çalışmada elde edilen anketin güvenilirlik katsayıları, anketin boyutları ve anketteki madde sayıları aşağıda Tablo 4' de verilmiştir.

Tablo 4. Anketin boyutları, madde sayıları ve cronbach alpha iç tutarlık kat sayıları

Boyutlar	Boyuttaki madde Sayısı	Boyuttaki madde Sıra Sayısı	Cronbach Alpha İç Tutarlılık Katsayısı
Örgütsel Liderlik	13	24-28, 36-38, 43, 45, 46, 48, 50	.93
Örgütsel Bütünlük	10	2, 4-7, 39- 42, 47	.81
Çevresel Etkileşim	14	1, 8, 11, 12, 16-23, 33, 44	.79
Örgütsel Kimlik	8	3, 29, 31, 32, 34, 35, 49, 52	.79
Örgütsel Ürün	8	9, 10, 13-15, 30, 51, 53	.76
Toplam	53	53	.95

Tablo 4’de görüldüğü gibi, birinci boyut için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .93, ikinci boyut için .81, üçüncü boyut için .79, dördüncü boyut için .79, beşinci boyut için .76 ve toplam ölçek için de .95 olarak hesaplanmıştır.

3.5. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Örnekleme kapsamına alınan okullarda, anket uygulamak amacıyla Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü aracılığıyla Diyarbakır İl Millî Eğitim Müdürlüğüne yazı yazılarak gerekli izin alınmıştır (Ek-3). Örnekleme kapsamına alınan okullardaki öğretmenlere, 2014-2015 eğitim-öğretim yılının Nisan ayı içerisinde araştırmacı tarafından anket uygulanmıştır. Uygulama öncesinde okul öğretmenlerine gerekli açıklamalar yapılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Verilerin istatistiksel analizi, SPSS 20 paket programından yararlanılarak yapılmıştır. Araştırmada istatistiksel işlemler olarak; frekans, yüzde (%), aritmetik ortalama (\bar{X}), standart sapma (ss) gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde, değişkenlere göre farklılaşma olup olmadığını tespit etmek için t-testinden ve varyans analizinden (one-way) yararlanılmıştır. Anlamlı farkın düzeyini belirlemek için etki değeri hesaplanmıştır. Etki değerini hesaplamada Eta Kare değeri kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda anlamlı farkın çıktığı durumda farkın kaynağını belirlemek için LSD testi kullanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Tabloda bulunan p değerinin 0,05 den küçük olduğu durumlarda grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olduğu, p değerinin 0,05 den büyük olduğu durumlarda ise grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı şeklinde açıklama yapılmıştır.

Ortalamalar yorumlanırken anketin II. bölümünde yer alan maddeler için; 1.00-1.79 arasındaki ortalama değerlerin “Hiçbir zaman”; 1.80-2.59 arasındaki ortalama değerlerin “Nadiren”; 2.60-3.39 arasındaki ortalama değerlerin “Ara Sıra”; 3.40-4.19 arasındaki ortalama değerlerin “Genellikle” ve 4.20-500 arasındaki ortalama değerlerin ise “Her zaman” derecesinde yer aldığı kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma probleminin çözümü için toplanan verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Konunun daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla, gerekli durumlarda, bulgular tablolaştırılarak verilmiştir. Bulgular, araştırma alt amacının verilişindeki sıraya uyularak düzenlenmiştir. Alt amaçlara geçilmeden önce kişisel bilgiler alt başlığı altında veri toplama aracına yanıt veren öğretmenlerin *öğrenim durumu, mesleki kıdem, cinsiyet ve medeni durum* değişkenleri değerlendirilmiştir.

4.1. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu alt başlık altında, araştırmaya katılan öğretmenlerin; *öğrenim durumu, kıdem, cinsiyet ve medeni durum* değişkenlerine ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

4.1.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumlarına ilişkin bulgular Tablo 5’ de verilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımları

Öğrenim Durumu	N	%
Ön Lisans	25	6
Lisans	351	84.6
Yüksek Lisans	39	9.4
Toplam	415	100

Tablo 5’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 6’sının ön lisans, % 84.6’sının lisan ve % 9.4’ünün de yüksek lisans mezunudur. Bu durumda, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmının lisans mezunu olduğu söylenebilir.

4.1.2. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem durumuna ilişkin bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı

Kıdem	N	%
1-5 yıl	23	5.5
6-10 yıl	90	21.7
11-15 yıl	116	28
16-20 yıl	102	24.6
21 yıl ve üstü	84	20.2
Toplam	415	100

Tablo 6’da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 5.5’i 1-5 yıl, %21.7’si 6-10 yıl, %28’i 11-15 yıl, %24.6’sı 16-20 yıl ve %20.2’si ise 21 yıl ve üstü kıdeme sahip olduğu saptanmıştır.

4. 1. 3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin bulgular Tablo 7 ’de sunulmuştur.

Tablo 7. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları

Cinsiyet	N	%
Bayan	194	46.7
Erkek	221	53.3
Toplam	415	100

Tablo 7’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin % 46.7’ si bayan, %53.3’ü ise erkektir. Bu durumda erkek öğretmen oranının, bayan öğretmen oranından daha yüksek olduğu söylenebilir.

4. 1. 4. Öğretmenlerin Medeni durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni durumlarına ilişkin bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre dağılımları

Medeni Durum	N	%
Evli	331	79.8
Bekâr	84	20.2
Toplam	415	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin %79,8’inin evli, %20,2’sinin ise bekâr olduğu saptanmıştır. Bu durumda, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmının evli olduğu söylenebilir.

4.2. Alt Amaçlara İlişkin Bulgular

Bu alt başlık altında, sırasıyla alt amaçlar ve bu alt amaçlara ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.2.1. Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

Birinci alt amaç “İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları nasıl bir dağılım göstermektedir?” şeklinde ifade edilmiştir.

Genel olarak ilkokullarda görevli öğretmenlerin “ilkokulların örgüt sağlığı” na ilişkin algıları ölçme aracındaki her bir madde için ayrı ayrı ele alınmış ve varılan bulgular aşağıda Tablo 9’ da sunulmuştur.

Tablo 9. Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algı düzeyleri

MADDELER	\bar{X}	SS	Düzyey
1. Okul yöneticileri, öğretmenleri yeni araç-gereçleri kullanmaya teşvik ederler.	3.316	1.146	Ara sıra
2. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler etkili olarak rol alırlar.	3.292	1.167	Ara sıra
3. Eğitimle ilgili kararların alınmasında öğretmenler sorumluluk alırlar.	3.699	1.054	Genellikle
4. Bu okulda öğrenci, öğretmen ve müdür arasındaki iletişim iyidir.	3.831	.956	Genellikle
5. Yöneticiler aldıkları kararları okulda etkilenecek bütün üyelere iletirler.	3.959	.976	Genellikle
6. Müdür, yetkisini öğretmenlerle paylaşır.	3.219	1.217	Ara sıra
7. Öğretmenler, okulun havasının olumlu olduğu kanısındadırlar.	3.578	.965	Genellikle
8. Öğretmenler, görevlerini zevkle yaparlar.	3.535	.960	Genellikle
9. Müdür, öğretmenlerin ders yükünü yeterliklerine göre ayarlar.	3.171	1.168	Ara sıra
10. Öğretmenler, görevlerinden doyum sağlarlar.	3.125	1.054	Ara sıra
11. Müdür, öğretmenlerin meslekteki güçlü yönlerini bilir.	3.270	1.063	Ara sıra
12. Müdür, öğretmenlerin başarısını görmezlikten gelir.	3.636	1.178	Genellikle
13. Öğretmenler, eğitim-öğretim çalışmalarında kendi kendilerini denetlemede yeterlidirler.	3.499	1.012	Genellikle
14. Müdür, eğitim-öğretim çalışmalarını değerlendirir.	3.615	1.012	Genellikle
15. Öğretmenler birbirlerine yardımcı olurlar.	3.896	.866	Genellikle
16. Öğretmenler işbirliği içinde çalışırlar.	3.815	.899	Genellikle
17. Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler.	3.015	1.077	Ara sıra
18. Öğrencilerle ilgili kararların alınmasında velilerin görüşleri alınır.	3.340	1.023	Ara sıra
19. Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır.	4.176	1.081	Genellikle
20. Öğretmenler, velileri sınıfa davet ederler.	3.436	1.014	Genellikle
21. Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür.	3.022	1.113	Ara sıra

22. Eğitim yöntemlerinin uygulanmasındaki yöntem farklılıkları yöneticilerce olumlu karşılanır.	3.523	.914	Genellikle
23. Öğretmenlerin eğitsel konularda değişik görüşler üretmesine izin verilmez.	3.877	1.130	Genellikle
24. Okul, kendi sorunlarını çözmeye başarılıdır.	3.489	1.31	Genellikle
25. Müdür, işlerini planlı yapar.	3.792	.946	Genellikle
26. Müdür, öğretmenlerin çalışmasını destekler.	3.855	.997	Genellikle
27. Müdür, yönetimde deneyimlidir.	3.860	.985	Genellikle
28. Müdür, eğitimle ilgili çalışmalarda öğretmenleri cesaretlendirir.	3.696	1.040	Genellikle
29. Yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler.	3.015	1.175	Ara sıra
30. Okulun sağladığı kaynaklar etkili kullanılır.	3.687	.977	Genellikle
31. Öğretmenler, velilerle toplantı yapar.	3.986	.843	Genellikle
32. Öğretmenler, sorunlarını çözmek için grup oluştururlar .	3.186	1.071	Ara sıra
33. Öğretmenler, birbirlerine kayıtsızdırlar.	3.576	1.191	Genellikle
34. Öğretmenler, yeniliklere uyum sağlayabilirler.	3.868	.783	Genellikle
35. Öğretmenler birbirlerinin çalışmalarını beğenirler.	3.615	.869	Genellikle
36. Yöneticiler, okulun geleneklerine bağlıdırlar.	3.600	.879	Genellikle
37. Bu okul eğitimle ilgili sorunlara duyarlıdır.	3.774	.951	Genellikle
38. Müdür, her öğretmen ile etkili iletişim kurar.	3.605	1.065	Genellikle
39. Toplumsal baskı grupları okul yönetiminde etkilidir.	3.145	1.213	Ara sıra
40. Toplumun baskısı öğretmenleri rahatsız edici düzeydedir.	3.227	1.172	Ara sıra
41. Yöneticiler, öğretmenleri dış baskılara karşı korurlar.	3.443	1.112	Genellikle
42. Yöneticiler, yönetim ve eğitimle ilgili sorunları duymak istemezler.	3.612	1.240	Genellikle
43. Müdür, astları ile iyi ilişkiler kurar.	3.829	.959	Genellikle
44. Öğretmenler, okulun sorunlarını zamanında yöneticilere duyururlar.	3.923	.810	Genellikle
45. Müdür, üstleri ile iyi ilişkiler kurar.	4.108	.790	Genellikle
46. Müdür, öğretmenlere dostça davranır.	3.935	.911	Genellikle
47. Müdür, öğretmenleri dinlemeye gönüllü değildir.	3.957	1.143	Genellikle
48. Müdür, okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için öğretmenlerle işbirliği yapar.	3.790	.905	Genellikle
49. Öğretmenler, okulun amaçlarını bilirler.	3.846	.904	Genellikle
50. Müdür, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için bütün olanakları kullanır.	3.827	.970	Genellikle
51. Toplumun eğitime ilişkin olumlu istekleri yöneticilerce benimsenir.	3.718	.860	Genellikle
52. Öğretmenler, birbirlerine dostça davranır.	3.930	.847	Genellikle
53. Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır.	4.050	.890	Genellikle

Tablo 9 incelendiğinde, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinin “örgüt sağlığı” na ilişkin algıları yer almaktadır. Maddelerin aritmetik ortalamalarının minimum ve maksimum puan ortalamaları 3.015 (17. ve 29. madde) ile 4.176 (19. madde) arasında değişmektedir.

Öğretmenlerin algılarına göre “örgüt sağlığı” na ilişkin en düşük düzeyde gösterilen üç madde sırasıyla; “Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler (madde 17; $x = 3.015$) ” ve “Yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler (madde 29; $x = 3.015$) ” maddeleri en düşük ortalamaya sahiptirler. Öğretmenler bu maddelere “Ara sıra” düzeyinde görüş belirtmiştir. Ölçme aracında, öğretmen algılarına göre en düşük ortalamaya ($x = 3.022$) sahip üçüncü madde ise “Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür (madde 21)”. Öğretmenler bu maddeye de “Ara sıra” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin algılarına göre “örgüt sağlığı” na ilişkin en yüksek düzeyde gösterilen üç madde ise sırasıyla; “Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır (madde 19)” maddesi ölçme aracında öğretmen algılarına göre en yüksek ortalamaya ($x = 4.176$) sahiptir. Öğretmen algılarına göre en yüksek ortalamaya ($x = 4.108$) sahip ikinci madde “Müdür, üstleri ile iyi ilişkiler kurar (madde 45)”. Ölçme aracında öğretmen algılarına göre en yüksek ortalamaya ($x = 4.050$) sahip üçüncü madde ise “Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır (madde 53)”. Öğretmenler bu üç maddenin hepsine “Genellikle” düzeyinde katılmışlardır. Örgüt sağlığı ölçeği ile alt boyutlarına ilişkin ortalama, standart sapma değerleri ve düzeylerine ilişkin bulgular Tablo 10’ de verilmiştir.

Tablo 10. Örgüt sağlığı ölçeği ile alt boyutlarına ait ortalama, standart sapma değerlerine ve düzeylerine ilişkin bulgular

Ölçek	\bar{X}	SS	Düzeyi
Örgütsel Liderlik	3.782	.719	Genellikle
Örgütsel Bütünlük	3.526	.682	Genellikle
Çevresel Etkileşim	3.533	.543	Genellikle
Örgütsel Kimlik	3.643	.609	Genellikle
Örgütsel Ürün	3.595	.606	Genellikle
Tüm Ölçek	3.619	.556	Genellikle

Tablo 10 incelendiğinde, tüm ölçekte alınan puanların ortalaması 3.619 (Genellikle) olduğu görülmektedir. Ayrıca, alt boyutlara ait puanların ortalamasının 3.526 (Genellikle) ile 3.782 (Genellikle) arasında değiştiği ve yüksek ortalamanın “Örgütsel Liderlik” 3.782 (Genellikle) alt boyutundan elde edildiği tespit edilmiştir. Buna karşı en düşük ortalamanın da “Örgütsel Bütünlük” ($x=3.526$, Genellikle) alt boyutundan elde edildiği görülmektedir.

4.2.2. İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular

İkinci alt amaç “İlkokullarda görevli öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında; (1) *Öğrenim durumu*, (2) *Kıdem*, (3) *Cinsiyet*, (4) *Medeni durum* değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt amaçlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

4.2.2.1. Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Algıları

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre örgüt sağlığına ilişkin algılarına ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgüt sağlığına ilişkin algılarına ait ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut	Öğrenim Durumu	N	\bar{X}	SS
Örgütsel Liderlik	Ön lisans	25	3.840	.558
	Lisans	351	3.791	.730
	Yüksek Lisans	39	3.657	.714
Örgütsel Bütünlük	Ön lisans	25	3.344	.613
	Lisans	351	3.548	.693
	Yüksek Lisans	39	3.449	.612
Çevresel Etkileşim	Ön lisans	25	3.560	.507
	Lisans	351	3.545	.542
	Yüksek Lisans	39	3.405	.570
Örgütsel Kimlik	Ön lisans	25	3.675	.536
	Lisans	351	3.656	.612
	Yüksek Lisans	39	3.503	.619
Örgütsel Ürün	Ön lisans	25	3.640	.599
	Lisans	351	3.602	.609
	Yüksek Lisans	39	3.509	.591

Tablo 11’de görüldüğü gibi, genel olarak “Örgütsel Bütünlük” alt boyutu hariç örgüt sağlığına yönelik puan ortalaması en düşük ($x=3.505$) yüksek lisans öğrenimine sahip öğretmenlerde görülmektedir. Tablo 11, incelendiğinde, öğretmen algılarının ortalaması, 3.344 ile 3.840 arasında değiştiği söylenebilir. Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre örgüt sağlığına ilişkin algılarına ait tek yönlü varyans analizi sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	SD	Kare Ortalaması	F	P
Örgütsel Liderlik	Gruplar Arası	.726	2	.363	.701	.497
	Gruplar İçi	213.322	412	.518		
	Toplam	214.048	414			
Örgütsel Bütünlük	Gruplar Arası	1.229	2	.614	1.321	.268
	Gruplar İçi	191.575	412	.465		
	Toplam	192.804	414			
Çevresel Etkileşim	Gruplar Arası	.710	2	.355	1.205	.301
	Gruplar İçi	121.336	412	.295		
	Toplam	112.046	414			
Örgütsel Kimlik	Gruplar Arası	.847	2	.423	1.143	.320
	Gruplar İçi	152.631	412	.370		
	Toplam	153.478	414			
Örgütsel Ürün	Gruplar Arası	.350	2	.175	.474	.623
	Gruplar İçi	151.891	412	.369		
	Toplam	152.240	414			

Tablo 12’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre “*örgütsel liderlik*, *örgütsel bütünlük*, *çevresel etkileşim*, *örgütsel kimlik* ve *örgütsel ürün*” boyutlarına ilişkin algıları arasında, anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

4.2.2.2. Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Algıları

Öğretmenlerin kıdeme göre, örgüt sağlığına ilişkin algılarına ait ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgüt sağlığına ilişkin algılarına ait ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut	Kıdem	N	\bar{X}	SS
Örgütsel Liderlik	1-5 yıl	23	4.040	.698
	6-10 yıl	90	3.690	.751
	11-15 yıl	116	3.785	.684
	16-20 yıl	102	3.684	.757
	21 yıl ve üstü	84	3.924	.663
Örgütsel Bütünlük	1-5 yıl	23	3.804	.707
	6-10 yıl	90	3.477	.703

	11-15 yıl	116	3.518	.652
	16-20 yıl	102	3.469	.705
	21 yıl ve üstü	84	3.498	.657
Çevresel Etkileşim	1-5 yıl	23	3.739	.606
	6-10 yıl	90	3.503	.570
	11-15 yıl	116	3.497	.513
	16-20 yıl	102	3.469	.528
	21 yıl ve üstü	84	3.635	.538
Örgütsel Kimlik	1-5 yıl	23	3.815	.659
	6-10 yıl	90	3.688	.557
	11-15 yıl	116	3.565	.532
	16-20 yıl	102	3.629	.677
	21 yıl ve üstü	84	3.673	.657
Örgütsel Ürün	1-5 yıl	23	3.761	.678
	6-10 yıl	90	3.574	.579
	11-15 yıl	116	3.599	.587
	16-20 yıl	102	3.480	.560
	21 yıl ve üstü	84	3.707	.632

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin algıları öğretmenlikteki kıdem değişkenine göre örgüt sağlığının “örgütsel liderlik” boyutunda 3.684 ile 4.040 arasında, “örgütsel bütünlük” boyutunda 3.469 ile 3.804 arasında, “çevresel etkileşim” boyutunda 3.469 ile 3.739 arasında, “örgütsel kimlik” boyutunda 3.565 ile 3.815 arasında ve “örgütsel ürün” boyutunda 3.480 ile 3.761 arasında, değiştiği görülmektedir. Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında kıdeme göre anlamlı fark olup olmadığına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 14’de sunulmuştur.

Tablo 14. Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre örgüt sağlığına ilişkin algılarına ait tek yönlü varyans analizi sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	SD	Kare Ortalaması	F	P	η ²	Farkın Kaynağı
Örgütsel Liderlik	Gruplar Arası	4.972	4	.243	2.438	.047	.023*	1-5 ile 6-10 yıl, 1-5 ile 16-20 yıl, 6-10 ile 21 yıl ve üstü
	Gruplar İçi	209.076	410	.510				
	Toplam	214.048	414					
Örgütsel Bütünlük	Gruplar Arası	2.756	4	.689	1.486	.205		
	Gruplar İçi	190.048	410	.464				
	Toplam	192.804	414					
Çevresel Etkileşim	Gruplar Arası	2.510	4	.628	2.152	.074		
	Gruplar İçi	119.539	410	.292				
	Toplam	122.046	414					
Örgütsel Kimlik	Gruplar Arası	1.667	4	.417	1.126	.344		
	Gruplar İçi	151.811	410	.370				
	Toplam	153.478	414					
Örgütsel Ürün	Gruplar Arası	3.066	4	.767	2.107	.079		
	Gruplar İçi	149.174	410	.364				
	Toplam	152.240	414					

Tablo 14 incelendiğinde, ilkökullarda görevli öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında kıdem durumuna göre anlamlı farkın sadece “Örgütsel liderlik” alt boyutunda olduğu görülmektedir. Eta Kare değerine dikkat edildiğinde belirlenen bu anlamlı farkın küçük düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca belirlenen anlamlı farkın “1-5 ile 6-10 yıl, 1-5 ile 16-20 yıl, 6-10 ile 21 yıl ve üstü” gruplar arasındaki farktan kaynaklanmakta olduğu görülmektedir.

4.2.2.3. Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Algıları

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında, anlamlı farkın olup olmadığını tespit etmek için t-testi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre örgüt sağlığına ilişkin algılarına ait bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	SS	t	P	η ²
Örgütsel Liderlik	Bayan	194	3.821	.683	1.049	.295	
	Erkek	221	3.747	.748			
Örgütsel Bütünlük	Bayan	194	3.586	.662	1.662	.097	
	Erkek	221	3.474	.697			

Çevresel Etkileşim	Bayan	194	3.576	.519	1.532	.126	
	Erkek	221	3.495	.561			
Örgütsel Kimlik	Bayan	194	3.746	.599	3.298	.001*	.026
	Erkek	221	3.552	.604			
Örgütsel Ürün	Bayan	194	3.670	.574	2.351	.019*	.013
	Erkek	221	3.530	.628			

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin algıları arasında cinsiyet değişkenine göre “Örgütsel Kimlik” ve “Örgütsel Ürün” boyutuna ilişkin algıları arasında anlamlı fark saptanmıştır. Eta Kare değerine dikkat edildiğinde ($\eta^2 = .010$) belirlenen anlamlı farkların düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Aritmetik ortalamalara bakıldığında bayan öğretmen algılarının aritmetik ortalaması, erkek öğretmen algılarının aritmetik ortalamasından daha yüksek olduğu saptanmıştır.

4.2.2.4. Öğretmenlerin Medeni Durumlarına Göre Algıları

Öğretmenlerin medeni duruma göre, örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında anlamlı farkın olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre örgüt sağlığına ilişkin algılarına ait bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Boyut	Medeni Durum	N	\bar{X}	SS	t	P
Örgütsel Liderlik	Evli	331	3.780	.720	.071	.943
	Bekâr	84	3.787	.718		
Örgütsel Bütünlük	Evli	331	3.534	.666	.484	.629
	Bekâr	84	3.494	.745		
Çevresel Etkileşim	Evli	331	3.536	.554	.361	.719
	Bekâr	84	3.514	.498		
Örgütsel Kimlik	Evli	331	3.642	.611	.052	.959
	Bekâr	84	3.646	.602		
Örgütsel Ürün	Evli	331	3.581	.612	.958	.339
	Bekâr	84	3.652	.682		

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında medeni duruma göre tüm alt boyutlarda anlamlı bir farkın olmadığı saptanmıştır.

5. TARTIŞMA VE SONUÇLAR

Bu bölümde; tartışma ve sonuçlara yer verilmiş, daha sonra ise araştırma bulgularına dayalı olarak önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Yapılan araştırmanın analizinde, kamu ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları, “örgütsel liderlik” ($\bar{X} = 3.782$), “örgütsel bütünlük” ($\bar{X} = 3.526$), “çevresel etkileşim” ($\bar{X} = 3.533$), “örgütsel kimlik” ($\bar{X} = 3.643$), “örgütsel ürün” boyutunda ($\bar{X} = 3.595$) ve tüm ölçek bazında puan ortalaması; ($\bar{X} = 3.619$) “Genellikle” düzeyinde saptanmıştır. Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarının “Genellikle” düzeyinde saptanması, görev yaptıkları okulların sağlıklı olduğu yönünde düşüncelerini söyleyebiliriz. Okulların sağlıklı olması, sürekli değişen, yenileşen günümüz dünyasına uyum sağlaması, amaçlarına ulaşması ve varlıklarını sürdürmesi açısından çok önemlidir.

Alt boyutlarına ait ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalamanın “örgütsel liderlik” ($\bar{X} = 3.782$; genellikle), alt boyutundan elde edildiği tespit edilmiştir. Örgütsel liderlik, örgütün idaresi, amaçlarını ve varış yerini belirleme, amaçların nasıl gerçekleşeceği veya değişimin nasıl olacağını düşünmek, var olan kaynakları amaçlara göre kullanmak, süreci kontrol etmek, örgütsel standartları hazırlamak ve geliştirmedir (Akbaba-Altun, 2001, 68). Öğretmenlerin, okullarında etkili bir liderliğin var olduğu düşüncesine sahip olduğu söylenebilir. Buna karşı en düşük ortalamanın da “örgütsel bütünlük”, ($\bar{X} = 3.526$; genellikle) alt boyutundan elde edildiği saptanmıştır. Örgütsel bütünlük, örgütün çevresel baskılara karşı korunması, kendi içinde öğretmen, yönetici ve öğretmenler arasında dinamik bir ilişkiyi sağlaması ve sürdürmesidir (Akbaba-Altun, 2001, 71). Örgütsel bütünlük, okulun çevresiyle uyum sağlama yeteneği yoluyla programlarında bir bütünlük sağlamasıdır (Hoy ve Feldman, 1987: 39). Örgütsel bütünlük boyutunun, diğer alt boyutlar arasında daha düşük çıkmış olması, öğretmenlerin okullarında ortalama bir örgütsel bütünlüğün olduğu kanısını taşıdıklarını göstermektedir. Bu bulgular, Kıvrak (2013) ve Türker (2010)’ın araştırma bulgularıyla örtüşmektedir. En yüksek ve en düşük maddelere baktığımızda, öğretmenlerin okullarını örgüt sağlığı açısından ortalamanın üstünde, sağlıklı birer örgüt olarak gördükleri söylenebilir. Okullarda etkili bir liderliğin olduğu, çevresiyle ortalama bir etkileşimde bulunduğu, mutlak bir kimliğinin olduğu ve oldukça sağlıklı ürünler vererek zamanla büyüme ve gelişmesini sürdüreceğini söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip üç madde sırası ile şunlardır: (1) *Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır* ($\bar{X} = 4.176$; genellikle; 19. Madde). (2) *Müdür,*

üstleri ile iyi ilişkiler kurar ($\bar{X} = 4.108$; *genellikle*; 45. Madde). (3) Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır ($\bar{X} = 4.050$; *genellikle*; 53. Madde). Bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlerin algılarına göre en yüksek ortalamaya sahip, “Okulun sağladığı kaynaklar savurganca kullanılır” ($\bar{X} = 4.176$; madde 19) maddesine “*genellikle*” düzeyinde görüş belirterek, okulların iç ve dış çevresiyle etkili bir etkileşimde bulunulmadığından, kaynakların etkili şekilde amacına uygun kullanılmadığı söylenebilir. Miles (1965: 18), sağlıklı okullarda amaçlar, var olan eldeki mevcut kaynakların etkili kullanılmasıyla başarılabılır ve çevrenin talepleri ile mümkün olduğunca uyumlu olmalıdır, şeklinde belirtmektedir. Kaynakların etkili bir şekilde kullanılması yöneticilerin en önemli görevlerinden biridir. Okul yöneticisi, okulun her türlü kaynaklarının ya da girdilerinin sağlanıp, planlanması, dağıtılması ve kullanılmasından sorumludur. Diğer bazı hususlarda olduğu gibi bu konuda da kaynak kullanımında bir öncelikler sıralaması olmalıdır. Okullar var olan kaynaklarını kullanırken ve öncelikleri belirlerken etkililik ve verimlilik ilkelerini göz önünde bulundurmalıdır (Şişman, 2002: 81,82). Okulun sağladığı kaynakların her zaman savurganca kullanılması iç çevrede bazı hoşnutsuzlukların, çalışanların birbirlerine kırgınlıklarının ek bir sonucu olabilir (Akbaba-Altun, 2001: 72). Öğretmenler ikinci sırada en yüksek ortalamaya sahip, “Müdür, üstleri ile iyi ilişkiler kurar” ($\bar{X} = 4.108$; madde 45) maddesine “*genellikle*” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Sağlıklı okullarda, müdür üstlerinin hareketlerini etkileme yeteneğine sahiptir. Üstlerini etkilemek, fazladan ilgi toplamak ve hiyerarşi tarafından engellenmemek okul yönetiminin önemli başarılarıdır (Hoy ve Feldman, 1987: 30). Okul müdürleri okulun amaçlarını, hedeflerini gerçekleştirmekle yükümlüdür. Bu amaçlara ve hedeflere ulaştıkları ölçüde görevlerini yapmış sayılırlar. Bu amaçlara ulaşabilme de üstleri ile sağlıklı bir iletişim kurmalarına bağlıdır. Bu bulguya göre, okul müdürlerinin üstleriyle yeterli iletişim kurduğu, okulun sorunlarını üstlerine aktardığı ve çözüm konusunda başarılı olduğunu söyleyebiliriz. Üçüncü sırada en yüksek ortalamaya sahip “Öğrencilerin başarısı okul tarafından tanınır ve onaylanır” ($\bar{X} = 4.050$; madde 53) maddesine “*genellikle*” düzeyinde görüş belirterek, öğrenmeyi kolaylaştıran; takdir edilme, övülme, ödüllendirme vb. motivasyon kaynaklarının yerine getirildiğini söyleyebiliriz. Akbaba-Altun (2001, 78), öğrenci başarılarının her zaman okul tarafından tanınıp onaylanması öğrencileri motive eder ve okulda akademik başarı kültürünün yerleştirilmesini sağlayabilir, diye açıklamaktadır. Öğrenci başarılarının okul, sınıf ve aile gibi çevresi tarafından tanınması, başarısının sürekliliği için çok önemlidir. Öğrenciler, her şeyden önce başarılarının sınıf ve okul tarafından tanınmasını, bilinmesini ve ödüllendirilmesini ister. Okul müdürü, başarılı olan öğrencileri okul ve sınıf ortamında tanınmasını, böylece başarısız olan diğer öğrenciler için rol modeli olmasını sağlayabilir (Karşlı, 2012: 275). Sağlıklı okullarda öğrenciler, okulda verilen ödevlere çok çalışırlar, üst düzeyde güdülenmişlerdir ve akademik olarak başarılı olan diğer öğrencilere saygı duyarlar (Hoy ve Feldman, 1987: 34).

Araştırmaya katılan ilkökul öğretmenlerinin algılarına göre en düşük ortalamaya sahip üç madde ise sırası ile şunlardır: (1) Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler ($\bar{X} = 3.015$; Ara sıra; 17. Madde). (2) Yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler ($\bar{X} = 3.015$; Ara sıra; 29. Madde). (3) Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür ($\bar{X} = 3.022$; Ara sıra; 21. Madde). Bu bulgular göz önünde bulundurulduğunda, aslında bu maddelerin ortalaması çok düşük değildir. Ortalamanın üzerinde puanların olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre en düşük ortalamaya sahip maddelerinden biri olan, “Bu okul toplumun gelişmesine katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetler düzenler” ($\bar{X} = 3.015$; madde 17) “Ara sıra” düzeyinde görüş belirterek, okulun çevresiyle daha etkili bir etkileşim içerisine girmesi gerektiği, bir takım eğitsel faaliyetler düzenleyerek okulun çevresiyle kaynaşmasına olanak sağlanması gerektiği söylenebilir. Başaran (2004: 394)’a göre, toplumun kalkınmasına katılmak ve kültürel etkinlikleri desteklemek örgütlerin topluma karşı vazgeçilmez sorumluluğu olmalıdır, diye belirtmektedir. Diğer en az ortalamaya sahip olan madde “Yöneticiler okula ek ödenek sağlamada etkilidirler” ($\bar{X} = 3.015$; madde 29) “Ara sıra” düzeyinde görüş belirterek, okul yöneticilerinin okula ek ödenek sağlamada daha etkili olmaları gerektiği, okulun ekonomik sorunların aşılması gerektiği söylenebilir. Karşlı (2012: 21)’ya göre, parasal ve diğer kaynakların yeterliliği okullar için temel bir özelliktir. Kaynak bulma sorunu okul etkililiğinin ne derece karmaşık olduğunu gösterir. Kaynaklar bir okulun etkili olmasına fırsat sağlar. Programları tamamlamak ve öğrenmeye yatkın fiziksel ortamlar sağlamada yeterli kaynaklara ihtiyaç duyulur. Öğretmenlerin algılarına göre üçüncü sıradaki düşük ortalamaya sahip olan madde “Öğretmenler arasında çıkan görüş ayrılıkları yöneticilerce çözülür” ($\bar{X} = 3.022$; madde 21) “Ara sıra” düzeyinde görüş belirterek, öğretmenlerin kendi aralarında çıkan görüş ayrılıklarını çözme noktasında kendilerinin uğraştığı, okul yöneticilerinin de ara sıra yardımcı oldukları söylenebilir. Sağlıklı bir örgüt, problemlerin varlığının hissedilmesi, olası çözümlerin bulunması, çözümlere karar verilmesi, çözümlerin uygulanması ve çözümlerin etkililiğinin değerlendirilmesi için iyi geliştirilmiş yapı ve yöntemlere sahip olmalıdır (Miles, 1965: 21). Akbaba-Altun (2001, 74), “Okullarda zaman zaman sorunların çözümünde üçüncü kişiye ihtiyaç duyulabilir. Çoğunlukla bu üçüncü kişi yöneticidir ” diye açıklamaktadır. Yönetici sürekli olarak değişik sorunlarla karşı karşıya kalır. Genellikle yöneticinin başarısı büyük ölçüde sorun çözmedeki başarısı ile paralel görülür (Erdoğan, 2014: 57).

Yapılan araştırmanın analizinden elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin, “örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün” boyutlarına ilişkin algıları arasında “eğitim durumu” açısından

anlamli bir fark olmadigi saptanmistir. Ancak, ortalamalar incelendiginde, lisans mezunlarinin puan ortalamalarinin ($\bar{X}=3.631$), ön lisan ($\bar{X}=3.617$) ve yüksek lisans ($\bar{X}=3.505$) mezunlarinin ortalamalarına göre daha yüksek düzeyde olduğu ortaya çikmiştir. Lisans mezunları ile ön lisans mezunları arasında çok az bir ortalama fark varken, özellikle lisans mezunları ile yüksek lisans mezunları arasındaki farkın fazla olması eğitim düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarına ilişkin puan ortalamalarının da düştüğü görülmüştür. Bu bulgu da, Taneri (2011) ile Türker (2010)'in araştırma bulgularıyla “*eğitim durumu*” değişkenine göre örtüşmektedir.

Yapılan araştırma incelendiginde, öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları arasında “*öğretmenlikteki kıdem*” bakımından anlamlı farkın “*örgütsel liderlik*” boyutunda olduğu görülmüştür. Eta Kare değerine dikkat edildiğinde belirlenen bu anlamlı farkın küçük düzeyde olduğu söylenebilir. Ayrıca belirlenen anlamlı farkın “1-5 yıl ile 6-10 yıl, 1-5 yıl ile 16-20 yıl, 6-10 yıl ile 21 yıl ve üstü” gruplar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Diğer alt boyutlara bakıldığında “*örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün*” boyutlarına ilişkin algıları arasında “*öğretmenlikteki kıdem*” bakımından anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Kıdem değişkenine göre en yüksek değer algısı düzeyi ortalaması 1-5 yıl ($\bar{X}=3.840$) kıdeme sahip öğretmenlere ait olduğu görülmüştür. Kıdem değişkenine göre en düşük değer algısı düzeyi ortalaması ise ($\bar{X}=3.547$) 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere ait olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına baktığımızda göreve yeni başlayan öğretmenlerin girmiş oldukları okul örgütlerinin örgüt sağlığını, daha kıdemli öğretmenlere göre örgütleri lehine, oldukça olumlu buldukları söylenebilir. Bulunulan sonuç, Çoban (2007)'in “İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları” adlı çalışmada kıdem değişkeni ile ilgili elde ettikleri bulgularla örtüşmektedir. Çoban (2007)'de yaptığı araştırma sonucunda “*örgütsel liderlik*” boyutunda anlamlı fark bulmuştur. Karakuş (2008), Ordu (2011) ve Yıldız (2014), yaptıkları araştırma sonucunda öğretmenlikteki kıdem değişkenine göre anlamlı fark saptamışlardır.

Yapılan araştırma incelendiginde öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları arasında “*cinsiyet*” göre “*örgütsel kimlik*” ve “*örgütsel ürün*” alt boyutları ile genel ortalama anlamlı farkın olduğu saptanmıştır. Eta Kare değerine dikkat edildiğinde belirlenen anlamlı farkların düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Diğer alt boyutlarda ise “*örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim*” boyutlarına ilişkin algıları arasında “*cinsiyet*” bakımından anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Genel ortalama bakıldığında bayan öğretmenlere ait ortalamasının ($\bar{X}=3.678$; *genellikle*), erkek öğretmenlere ait ortalamadan ($\bar{X}=3.567$; *genellikle*) daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu da bayan öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre görev yaptığı okulları daha sağlıklı buldukları şeklinde yorumlanabilir. Bunun nedeni olarak; bayan öğretmenlerin, okulda birbirlerine dostça davrandığı, okulun amaçlarını bildikleri, eğitimle ilgili kararların alınmasında sorumluluk aldığı, yeniliklere uyum sağladığı, okulun sağladığı kaynakları etkili kullandığı ve görevlerinde daha çok doyum sağladıklarını söyleyebiliriz. Elde edilen bulgular ile Ordu (2011)'nin “İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler” adlı doktora tezi çalışmasında, yapmış olduğu araştırma sonucunda “*cinsiyet*” değişkenine göre elde ettikleri bulgularla örtüşmektedir.

Öğretmenlerin, “*örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, çevresel etkileşim, örgütsel kimlik ve örgütsel ürün*” boyutlarına ilişkin algıları arasında “*medeni durum*” değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Bir diğer ifadeyle evli ve bekâr öğretmenlerin, okul sağlığına ilişkin benzer görüşlere sahip oldukları söylenebilir. Ancak, ortalamalar incelendiginde, evli öğretmenlerin puan ortalamalarının ($\bar{X}=3.619$), bekâr öğretmenlerin ($\bar{X}=3.618$) ortalamalarına göre biraz daha, yüksek olduğu görülmektedir.

5.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

5.2.1. Gelecek Araştırmalara Dair Öneriler

1. Benzer araştırmalar, okul öncesi ve ortaöğretim öğretmenleri üzerine de yapılabilir.
2. Bu çalışma anket tekniği kullanılarak yapılmıştır. Benzer bir çalışma gözlem ve görüşme yöntemi kullanılarak yapılabilir.
3. İlkokulların örgüt sağlığına ilişkin öğrenci ve veli görüşleri araştırılabilir.
4. Türkiye'deki diğer il ve bölgelerde de benzer araştırmalar karşılaştırmalı olarak yapılabilir.
5. Bu araştırma resmi okullarda yapılmıştır. Benzer çalışmalar kamu okulları ve özel okullarda yapılarak aralarındaki farklılıklar araştırılabilir.

5.2.2. Çalışmanın Sonuçlarına Dair Öneriler

1. Okul sağlığının eğitim örgütleri içerisindeki önemi; örgüt çalışanlarına konferans, sempozyum ve hizmet içi eğitim seminerleri ile anlatılabilir.
2. Her kademedeki tüm okullar için örgüt sağlığı ölçüğü uygulanarak okulların sağlık durumu ortaya çıkarılıp ona göre tedbirlerin alınması sağlanmalıdır.

3. Okulların, toplumun gelişmesinde katkıda bulunabilecek eğitsel faaliyetlere ağırlık vermelerinde destek olunmalıdır.
4. Yöneticiler, okula kaynak sağlamak amacıyla sivil toplum kuruluşları ve kişilerle iletişim kurmada istekli olmalı ve bu konuda cesaretlendirilmelidir.
5. Okullarda, öğretmenler arasında meydana gelecek sorunların çözümü noktasında, okul yöneticileri daha aktif rol üstlenmelidir.
6. Öğretmenlerin, örgüt sağlığı boyutları arasında algılarının en düşük olduğu boyut örgütsel bütünlük olması nedeniyle, yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen arasındaki işbirliği ve takım ruhunu geliştirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
7. Okul yöneticileri, öğretmenleri alınacak kararlara dâhil etmeli, okulun hedeflerinin belirlenmesi ve geliştirilmesi sürecine katılmalarını sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

1. Ada, N. (2013). Örgütlerde Çatışma Nedenleri ve Çözüm Önerileri: Bir Literatür Çalışması. Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon A. B. D. (6), 59-74. (http://www.jasstudies.com/Makaleler/1436579882_Adanesrin_S-59-74.pdf)
2. Akbaba, S. (1997). Orta Öğretim Okullarının Örgüt Sağlığı (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
3. Akbaba-Altun, S. (2001). Örgüt Sağlığı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
4. Akıl Ü. G. (2005). Bürokrasi ve İlköğretim Okullarında Örgütsel Sağlık (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
5. Alfred, C. N. (1987), Organizational Health in a sample of Hong Kong Secondary Schools Implications for School Administration. (Master of Education). University of Hong Kong.
6. Ardiç, K. ve Polatçı, S. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 137-154. (<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025003724/1025003553>)
7. Aydın, M. (2010). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
8. Aydın, M. (2011). Çağdaş Eğitim Denetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
9. Aytaç, S. (2003). Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Örgütsel Sağlık, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(2).
10. Aytaç, S. (2012). Örgüt Sağlığı ve Çalışan Açısından Önemi. Türk Metal Dergisi. (161), 40-45.
11. Balcı, A. (1997). Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik Ve ilkeler, Ankara: 72 TDFO Bilgisayar Yayıncılık.
12. Balcı, A. (2002). Örgütsel Gelişme. Ankara: Pegem A Yayıncılık
13. Balcı, A. (2014). Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama. Ankara: Pegem Yayınları.
14. Başaran, İ. E. (1984). Eğitim Yönetimi. Ankara: Sevinç Matbaası.
15. Başaran, İ. E. (1988). Eğitim Yönetimi, Ankara: Gül Yayınları.
16. Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, Yönetimsel Davranış, Ankara: Nobel Yayınları.
17. Bayat, B. (2005). Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından Orta Kademe Yöneticileri. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 7(3), 1-13. (<http://iibfdergisi.gazi.edu.tr/index.php/iibfdergisi/article/viewFile/207/197>)
18. Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Sergiledikleri Liderlik Rollerine İlişkin Bir Değerlendirme, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
19. Bucak, E. B. (2002). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesinde Örgüt İklimi: Yönetimde Ast-Üst İlişkileri. Muğla Üniversitesi S. B. E. Dergisi, (7). (<http://www.sbed.mu.edu.tr/index.php/asd/article/download/87/92>)
20. Buluç, B. (2008). Orta Öğretim Kurumlarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Davranışları Arasındaki İlişki. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(4), 571-602.
21. Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 15(57), 5-34 (<http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/47126-20110602163841-1.-bulucbekir.pdf>)

22. Buluç, B. Sulak, S.E ve Serin, M.K. (2011). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerilerine İlişkin Algıları . Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 31(2), 551-567. (<http://websitem.gazi.edu.tr/site/buluc/files/download/id/75251>).
23. Burbules, Nicholas C. (2012). Okullarda İletişim. (Çev: Sadegül Akbaba Altun). Eğitim Yönetimi -Teori, Araştırma ve Uygulama. (Editörler: Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel. Çev. Editör: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık. 340-373.
24. Bursalioğlu, Z. (2010). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegema Yayıncılık.
25. Bursalioğlu, Z. (2013). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Pegema Yayıncılık
26. Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Siyasal Kitabevi.
27. Çağlar, A. Yakut, Ö. ve Karadağ, E. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Ege Eğitim Dergisi. 6(1), 61-80 (<http://www.egitim.ege.edu.tr/efdergi/issues/2005-6-1/2005-6-1-4.pdf>)
28. Çakır L. (2002). İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı (Organizasyonel Liderlik, Bütünlük, Kimlik, Ürün) Açısından İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya,
29. Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkileri. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi. 11(2), 165-194 .(http://dokuman.tsadergisi.org/dergiler_pdf/2007/2007Agustos/9.pdf).
30. Çekmecelioğlu, G. H. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(2), 295-310. (<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025003707/1025003536>)
31. Çelik, V. (2012a). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık.
32. Çelik, V. (2004b). Liderlik Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Ankara: Pegema Yayıncılık.
33. Çelik, V. (2012). Okul Kültürü ve Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
34. Çetin, M. ve Karataş, İ. H. (2006). Okullarda Örgüt Sağlığı. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi. (24), 27-40. (<http://e-dergi.marmara.edu.tr/maruaebd/article/download/1012001378/1012001122>)
35. Çoban, N. (2007). İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
36. Dağlı, A. (1996). İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
37. Dağlı, A. (2000). İlköğretim Öğretmenlerinin Algularına Göre İlköğretim Müdürlerinin Etkili Müdürlük Davranışları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (2), 431-442.
38. Doğan, E. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Academy Plus Yayınevi.
39. Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2(2), 112-132.
40. Edwards, C. B. (2008) An investigation of the relationship between transformational leadership and organizational health (Unpublished Doctoral Dissertation), Capella University, Minneapolis.
41. Ercil, Y. (2014). Örgütsel Tasarım ve Değişim. Örgütsel Davranış.(Editörler: Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz). İstanbul: Beta Yayıncılık. 634-659.
42. Erçetin, Ş. (1998). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Önder Yayınları.
43. Erdoğan, İ. (2000). Okul Yönetimi Öğretim Liderliği. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
44. Erdoğan, İ. (2014). Eğitim ve Okul Yönetimi. İstanbul: Alfa Yayıncılık.
45. Ergeneli, A. (1995). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi. 50(1), 187-199 (<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/468/5390.pdf>)
46. Gedikoğlu, T. ve Tahaoğlu, F. (2010). İlköğretim Okullarının Örgüt İklimi: Gaziantep İli Şahinbey İle Şehitkamil İlçeleri Örneği. Milli Eğitim Dergisi. 186, 38-55.
47. Gizir, Sıdıka. (2007). Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-İçi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması, Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Dergisi, (50), 247-268. (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/viewFile/5000050649/50000497>)
48. Gordon, T. (1999). Katılımcı Yönetimin Temeli, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
49. Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), 147-159. (http://www.politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf)

50. Güçlü, N. Recepoğlu, E. ve Kılınc, A. Ç. (2014). İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlığı ile Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 29(1), 140-156.
51. Gül, H. (2007) İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (12), 318-332. (<http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/file/aralik2007/PDF/17.pdf>)
52. Güler N. (1997). Örgütsel Sağlık ve Denge (Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma Hastanesi'nde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
53. Gürkan F.B. (2006). İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi (Polatlı İlçesi Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
54. Gürsel M. (1998). İlköğretim Okullarının İkliminin Örgütsel Sağlık Açısından Değerlendirilmesi, VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Konya. (2), 717-721. (<http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/1389-20120208153136-gursel.pdf>)
55. Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. 10(2), 101-123. (<http://www.isgucdergi.org/download.php?id=332&tk=327554bce8b05e8d14b072b4e650af67&f=332.pdf&user=&lg=tr>)
56. Hoy, W. K. & Feldman, J. A. (1987). Organizational Health: The Concept and
57. its Measure, Journal of Research and Development in Education,(20), 30- 38.
58. Hoy, W. K., Tarter C. J. ve Kottkamp R. B. (1991). Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate, 1th Ed., Sage Publications, CA. (http://www.waynehoy.com/pdfs/open_schools_healthy_schools_book.pdf)
59. Kakırman, İ. (2012). Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgüt Sağlığına Etkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
60. Kaptan, S. (1998). Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri. Ankara: Tekişik Web Ofset Tesisleri.
61. Karadağ, E. , Baloğlu, N. ,Korkmaz, T ve Çalışkan N. (2008). Eğitim Kurumlarında Örgüt İklimi ve Örgüt Etkinlik Algısı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 9(3), 63-71. (<http://kefad.ahievran.edu.tr/archieve/pdfler/Cilt9Sayi3/JKEF9320086371.Pdf>)
62. Karagüzel, E. S. (2012). Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
63. Karakuş, H. (2008). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
64. Karaman, M. K. ve Akıl, Ü. G. (2005). Bürokrasi ve ilköğretimde örgütsel sağlık. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), 15-38. (<http://www.aku.edu.tr/AKU/DosyaYonetimi/SOSYALBILENS/dergi/VI2/kkaraman.pdf>)
65. Karasar, N. (2002). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
66. Karşlı, M. D. (2012). Etkili Okul Yöneticiliği. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
67. Kısa, N. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Becerilerini Kullanma Düzeyleri İle İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
68. Kıvrak, İ. (2013). Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerindeki Örgüt Sağlığının İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
69. Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınevi.
70. Korkmaz, M. (2005). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (44), 529-548. (<http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/399/224>)
71. Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (49), 57-91. (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/download/5000050656/5000047904>)
72. Korkmaz, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(1), 117-139. (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/viewFile/5000050535/5000047793>)
73. Köseoğlu, M. A. ve Karayomruk, K. (2009). Örgüt Sağlığı Nedir: Yöneticiler Arasında Görüş Farklılığı Var mıdır? . Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2), 175-193. (<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/download/1025003836/1025003664>)
74. Kurum, G. (2013). Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

75. Memişoğlu, Salih Paşa. (2013). Okulda Yönetim Süreçleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. (Editör: Niyazi Can). Ankara: Pegem A Yayıncılık. 127-154.
76. Miles M. B. (1965). Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground in Change Processes in the Public Schools, Eugene, Oregon, Centre for Advanced Study of Educational Administration.
77. Moses, N. A. E. (2010) Organizational health and teacher efficacy: A qualitative analysis of two measures in elementary schools (Unpublished Doctoral Dissertation), Alfred University, New York.
78. Mullins, L. J. (2007). Management and organizational behaviour. London: Prentice-Hall Inc.
79. Nayır, K. F. (2012). Örgütsel Etkililiğin Psikolojik Temelleri. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 3(2), 197- 208.
80. Ordu, A. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
81. Ordu, A. ve Tanrıoğen, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (33), 93-106 (http://pauegitimdergi.pau.edu.tr/Makaleler/610132786_aydan%20ordu.pdf)
82. Özdemir, A. (2006). Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
83. Özdemir, S. (2012). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 18(4) 599-620. (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/viewFile/5000050491/5000047749>)
84. Özdemir, S. (2013). Eğitimde Örgütsel Yenileşme, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
85. Özdevecioğlu, M. (1999). Örgütsel Etkinlik. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. (8), 401-411. (<http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi8/%C3%96rg%C3%BCtsel%20Etkinlik%20%20Dr.%20Mahmut%20%C3%96ZDEVEC%C4%B0O%C4%9ELU.pdf>)
86. Özkan-Ebcim, P. (2012). Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu İle Örgüt Sağlığı Algıları Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
87. Özyılmaz, Ö. (2013). Türk Milli Eğitim Sisteminin Sorunları ve Çözüm Arayışları. Ankara: Pegem Akademi.
88. Pakkeer-Jaufar, P. C. (2001) Organizational health and the achievement level of students in science at the secondary - level schools in Sri Lanka (Unpublished Doctoral Dissertation), Simon Fraser University, Canada.
89. Polansky, Harvey B. And Thomas H. Jones.(1988). The Relationship of Selected Financial Variables to the Organizational Health of High Schools. Planning and Changing, 19(1), 41-57.
90. Polat, M. ve Medya, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 153-170 (<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025006561/1025006134>)
91. Polatçı, S. ve Ardıç, K. (2007). İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 137-154. (<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025003724/1025003553>)
92. Polatçı, S. Ardıç, K. ve Kaya. A. (2008). Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı ve Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 15(2), 145- 161. (http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C15S22008/145_161.pdf)
93. Pourrajab, M., Mahdinezhad, M., Bijandi, M. S., Basri, R. and Nazari, K. (2001). Educational Administrators Performance and Organizational Health: Key Factors for Sustainable Development in High Schools. International Journal of Trade, Economics and Finance. 2(5), 397-401.
94. Ramdass, M. And Gowrie G.(2014). Dimensions of School Organizational Health and student academic achievement in primary schools in Trinidad and Tobago. Standard Global Journal of Educational Research.1(2), 33-48.
95. Receptoğlu, E. (2011). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Mizah Tarzları İle Öğretim Liderliği Davranışları ve Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
96. Receptoğlu, E. ve Özdemir, S. (2014). Türkiye'deki Öğretmenlerin İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığına İlişkinin Algılarının İncelenmesi. Cumhuriyet International Journal of Education, 3(1), 34-58.
97. Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayıncılık.
98. Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayıncılık.

99. Sanville, J. (2008). The Relationship Between Teacher Perceptions Of Principal Emotional İntelligence and Organizational Health (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Virginia, Virginia.
100. Serinkan, C. ve Erdiş, Y.Ü. (2014). Dömüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Ankara: Nobel Yayıncılık.
101. Şimşek, H. (2007). Toplam Kalite Yönetimi: Kuram, İlkeler, Uygulamalar. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
102. Şimşek, Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon, 7.Baskı, Konya: Günay Ofset.
103. Şişman, M. (2002). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Yayınları.
104. Şişman, M. (2011). Örgütler ve Kùltürler. Ankara: Pegem Yayınları.
105. Şişman, M. (2013a). Eğitimde Mükemmellik Arayışı Etkili Okullar. Ankara: Pegem Yayınları
106. Şişman, M. (2013b). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem Yayınları.
107. Şişman, M. (2014). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Yayınları.
108. Tacar, K. S. (2013). İlkokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü Algılama Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
109. Taneri, A. (2011). İlköğretim Kurumlarında Etik Liderlik İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Aksaray İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
110. Taymaz, H. (2011), Okul Yönetimi. Ankara: PegemA Yayıncılık.
111. TDK, (2015). Büyük Türkçe Sözlük: <http://tdkterim.gov.tr/bts/>.Erişim (20/02/2015).
112. Tekin, M. (2005). İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
113. Topaloğlu, I. G. (2010), İşgörenlerin Adalet ve Etik Algılar Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
114. Tuğsavul F. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Sınıf Öğretmenlerinin Liderlik Davranışlarının Karşılaştırılması. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi.
115. Tuna, Yavuz. (2008). Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Yeterlilikleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
116. Tutar, H.(2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. 65 (1), 175-204. ([http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1346/15592 .pdf](http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1346/15592.pdf))
117. Türker, Y. (2010). İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
118. Tüzün, İ. K. ve Varoğlu, A. K. (2014). İletişim. Örgütsel Davranış. (Editörler: Ünsal Sığı ve Sait Gürbüz). Beta Yayınları: İstanbul, 532-552.
119. Ural, A. (2014). Gazi Üniversitesi'nde Örgütsel İklim. Amme İdaresi Dergisi, 47(2), 145-165.
120. Uras, M. (1998). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
121. Uras, M. (2000). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları. IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu'nda Sunulmuş Bildiri. Pamukkale Üniversitesi-Denizli Eğitim Fakültesi Dergisi, (7).
122. Yıldırım C. (2006). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
123. Yıldız, Ç. (2014). Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Tutumları İle Algılanan Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
124. Yükçü, S. ve Atağan, G. (2009). Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4), 1-13, (<http://e-dergi.atauni.edu.tr/atauniiibd/article/viewFile/1025002864/10250027>)