



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN
LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÜZERİNE ETKİSİ
(BEYOĞLU İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

PRO 500 UZMANLIK PROJESİ

ÖMER ÖZTÜRK

İSTANBUL, 2021



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN
LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜTSEL SAĞLIK ÜZERİNE ETKİSİ
(BEYOĞLU İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

PRO 500 UZMANLIK PROJESİ

ÖMER ÖZTÜRK

**Danışman
(Dr. Öğretim Üyesi Nur SILAY)**

İSTANBUL, 2021

BEYAN / ETİK BİDİRİM

Yüksek Lisans projesi olarak hazırladığım '**Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi**' adlı çalışmamın yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ömer ÖZTÜRK

TEŐEKKÖR

Bu araştırmanın her aŐamasında bana yardımcı olan değerli tez danıŐmanım Dr. Öğretim Üyesi Nur SILAY'a, eğitim alanında dersleriyle ve imkânlarıyla bizlere öncü olan Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi akademisyenlerine, her daim yanımda olan aileme, eŐime ve çocuklarıma ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden desteğini esirgemeyen yeğenim Zehra Beyza MANTARCI' ya teŐekkürlerimi sunarım.

Ömer ÖZTÖRK

OKUL MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNİN ÖRGÜT SAĞLIĞI ÜZERİNE ETKİSİ (BEYOĞLU İLÇESİ ÖRNEĞİ)

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin ve örgüt sağlığı üzerine etkisinin incelenmesidir. Araştırma imam hatip meslek lisesinde görev yapan öğretmenlerin görüşlerini incelemek için nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini İstanbul ili Beyoğlu ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem ise İstanbul ili Beyoğlu ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bir imam hatip meslek lisesinin 11 öğretmeninden oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen 5 kişisel bilgi sorusu ve 8 mülakat sorusundan oluşan Görüşme Formu kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularında yer alan çalışanların okul yöneticilerinden liderlik vasfı sergilemesi beklentilerinin bulunduğu, okul yöneticisinin liderlik stiline öğretmen verimliliği ve motivasyonunda etkili bir unsur olarak öne çıktığı, örgüt sağlığı kavramının ortak amaçlara odaklanma, işbirliği ve olumlu okul iklimi olarak benimsendiği hususlarının yapılan literatür taramasındaki sonuçlarla örtüştüğü görülmektedir. Öte yandan araştırma aynı okulun öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleşmesine rağmen, çalışanların aynı idareciyi farklı değerlendirmelerinin nedeni araştırmaya değer bir husus olarak öne çıkmıştır. Bu algı farklılığının öğretmenlerin bu araştırmada kapsama alınmayan farklı demografik özelliklerinden mi yoksa kişilik özelliklerinden mi kaynaklandığı araştırmaya değer bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Örgüt Sağlığı, Öğretmen, Okul, Okul Sağlığı

**THE EFFECT OF SCHOOL PRINCIPAL'S LEADERSHIP STYLES ON
ORGANIZATIONAL HEALTH
(BEYOĞLU DISTRICT EXAMPLE)**

ABSTRACT

The aim of this research is to study the effects of school administrators' leadership styles on organizational health according to teacher perceptions. The research was carried out with the qualitative research method to examine the opinions of the teachers working in the imam hatip vocational high school. The universe of the research consists of teachers working in schools affiliated with the Ministry of National Education in Beyoğlu district of Istanbul province. The sample consists of 11 teachers of an imam hatip vocational high school affiliated to the Ministry of National Education in the Beyoğlu district of Istanbul. The Interview Form consisting of 5 personal information questions and 8 interview questions developed by the researcher was used as a data collection tool. In the findings of the research, it is seen that the employees' expectations from school administrators to exhibit leadership qualities, the leadership style of the school administrator stands out as an effective factor in teacher productivity and motivation, and the concept of organizational health is adopted as focusing on common goals, cooperation, and positive school climate. On the other hand, although the research was carried out with the participation of the teachers of the same school, the reason why the employees evaluate the same administrator differently has come to the fore as an issue worth investigating. It is worth investigating whether this difference in perception is due to teachers' different demographic characteristics, which are not covered in this study, or their personality traits.

Keywords: Leadership, Organizational Health, Teacher, School, School Health

ÖNSÖZ

Bu çalışmada hedef Beyoğlu ilçesindeki öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgüt sağlığının arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular okulların örgüt sağlığına okul müdürlerinin liderlik davranışlarının ne düzeyde etki ettiğini betimlemek üzere değerlendirilmiştir. Yapılan bu araştırma ile eğitimde kalitenin yükseltilmesi yönünde eğitim ortamları ve eğitim süreçlerinin iyileştirilmesi için politika yapıcılara rehberlik edilmesi de hedeflenmiştir.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	III
ABSTRACT	IV
ÖNSÖZ	V
İÇİNDEKİLER	VI
TABLolar LİSTESİ	IX

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
-------	---

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL BİLGİLER VE ARAŞTIRMALAR	3
2.1.Liderlik	3
2.1.1. Liderliğin Tanımı	3
2.1.2.Liderlik Süreçleri	4
2.1.3. Liderlik Kuramları	5
2.1.3.1. Büyük Adamlar Kuramı	6
2.1.3.2. Özellikler Kuramı	6
2.1.3.3. Davranışsal Kuramlar	6
2.1.3.4. Durumsallık Kuramları	6
2.1.4. Liderin Güç Kaynakları	7
2.1.4.1. Yasal Güç	7
2.1.4.2. Uzmanlık Gücü	7
2.1.4.3. Ödüllendirme Gücü	7
2.1.4.4. Zorlayıcı Güç	7
2.1.4.4. Karizmatik Güç	7
2.1.5. Liderlik Türleri	8
2.1.5.1. Dönüşümcü Liderlik	8
2.1.5.2. Sürdürümcü Liderlik	9
2.1.5.3. Serbest Bırakıcı Liderlik	9
2.1.5.4. Kültürel Liderlik	10
2.1.5.5. Demokratik Liderlik	10
2.1.5.6. Otokratik Liderlik	11
2.1.5.7. Etkileşimsel Liderlik	11

2.1.5.8. Öğretimsel Liderlik -----	12
2.1.5.9. Vizyoner Liderlik-----	12
2.1.5.10. Süper Liderlik -----	12
2.1.5.11. Etik Liderlik -----	13
2.2. Örgüt-----	13
2.2.1. Örgütün Tanımı -----	13
2.2.2. Örgütün Boyutları -----	14
2.2.3. Örgüt Modelleri-----	14
2.2.3.1. Dikey Örgüt Modeli-----	14
2.2.3.2. Yatay Örgüt Modeli -----	14
2.2.4. Örgüt Kuramları -----	15
2.2.4.1. Klasik Örgüt Kuramları-----	15
2.2.4.2. Neo Klasik Örgüt Kuramları-----	15
2.2.4.3. Neo Klasik Örgüt Kuramları-----	15
2.2.5. Örgüt Sağlığı -----	15
2.2.5.1. Örgüt Sağlığı Kuramları-----	17
2.2.5.1.1. Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı-----	18
2.2.5.1.2. Hoy ve Arkadaşlarının Örgüt Sağlığı Kuramı -----	18
2.2.6. Okul Sağlığı -----	19
2.3. Liderlik ve Örgüt Sağlığı ile İlgili Yurtdışı Araştırmalar-----	21
2.4. Liderlik ve Örgüt Sağlığı ile İlgili Yurtiçi Araştırmalar -----	24

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM-----	27
3.1. Araştırma Modeli -----	27
3.2. Çalışma Grubu -----	27
3.3. Veri Toplama Aracı -----	27
3.4. Veri Toplanması ve Analizi-----	27

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR -----	28
4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler-----	28
4.2. 'Liderlik becerilerinin sonradan geliştirilebilir olup olmadığı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?' Sorusuna Verilen Cevaplar -----	29

4.3. 'Okul yöneticilerinin liderlik becerileri hakkındaki fikriniz nedir?' Sorusuna Verilen Cevaplar -----	30
4.4. 'Sizce okul yöneticilerinin liderlik biçimden kaynaklanan sorunlar var mıdır? Varsa nelerdir?' Sorusuna Verilen Cevaplar-----	31
4.5. 'Sizce okul yöneticilerinin liderlik biçimden kaynaklanan olumlu uygulamalar var mıdır? Varsa nelerdir?' Sorusuna Verilen Cevaplar -----	32
4.6. 'Örgüt sağlığı sizin için ne ifade ediyor?' Sorusuna Verilen Cevaplar -----	33
4.7. 'Çalıştığınız kurumda örgüt sağlığı üzerinde etkili faktörler sizce nelerdir?' Sorusuna Verilen Cevaplar -----	34
4.8. 'Çalıştığınız kurumda okul müdürü örgüt sağlığı üzerinde sizce ne derece etkilidir?' Sorusuna Verilen Cevaplar -----	35
4.9. 'Okul yöneticilerinin seçiminde liderlik becerilerinin ölçülmesi/ölçülmemesi hakkında görüşleriniz nelerdir?' Sorusuna Verilen Cevaplar -----	36
BEŞİNCİ BÖLÜM -----	37
SONUÇ-----	37
KAYNAKÇA -----	40

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Liderlik Araştırmaları Çerçevesi	4
Tablo 2.2. Liderlik Kuramları Çerçevesi	5
Tablo 2.3. Liderlik Kuramları Çerçevesi	17
Tablo 2.4. Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri	20
Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler Tablosu.....	28
Tablo 4.2. Mülakatın İlk Sorusuna Ait Veriler	29
Tablo 4.3. Mülakatın İkinci Sorusuna Ait Veriler	30
Tablo 4.4. Mülakatın Üçüncü Sorusuna Ait Veriler	31
Tablo 4.5. Mülakatın Dördüncü Sorusuna Ait Veriler.....	32
Tablo 4.6. Mülakatın Beşinci Sorusuna Ait Veriler.....	33
Tablo 4.7. Mülakatın Altıncı Sorusuna Ait Veriler.....	34
Tablo 4.8. Mülakatın Yedinci Sorusuna Ait Veriler	35
Tablo 4.9. Mülakatın Sekizinci Sorusuna Ait Veriler.....	36

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Liderlik özelliği taşıyan şahsiyetlerin tarihte çok önemli olaylara öncülük ettiği, tarihin akışında önemli roller oynadıkları hatta tarihin akışını değiştirdikleri bilinmektedir. Liderler, buldukları topluluklarda ve hatta buldukları topluluk dışındaki çevrelerce de etkililiği kabul edilmiş bireylerdir.

Liderliğin bu etkileme gücü, insanları liderlik özelliklerinin neler olabileceği, liderleri diğer topluluk üyelerinden ayıran, farklı kılan unsurların neler olduğu üzerine düşünmeye ve araştırmaya sevk etmiştir.

Bu kapsamda “Lider doğulur mu, yoksa sonradan lider olunur mu?” “Yönetici ile lider arasındaki farklılıklar nelerdir?”, “Liderin etkililiği kendisinden mi, topluluğun yapısından mı kaynaklanmaktadır?”, “Her birey belirli şartlar altında liderlik özellikleri sergileyebilir mi?” gibi sorular insanlığın merakını uyandırmış ve araştırmalara konu olmuştur. Bilim insanları liderliği farklı yaklaşımlar ve kuramlarla ele alarak çözümlenmeye çalışmış, liderliğin çeşitli unsurlarını ölçülebilir şekilde ortaya koymuşlardır.

Liderin ve liderliğin özellikleri üzerine yapılan bilimsel araştırmalar genellikle örgütlerde veya okullarda yöneticilerin liderlik stillerinden kaynaklanan başarı düzeyini araştırmaya yöneliktir (Tuncay, 2016). Okulların maddi ve manevi kaynaklarının kullanımını organize eden yöneticiler okul müdürleridir (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009). Bu açıdan araştırmanın konusu okul müdürlerinin liderlik stilleri olarak seçilmiştir.

Öte yandan örgütlerin en temel unsuru insan kaynaklarıdır. Belirli bir hedefe ulaşmak için planlı ve organize çalışmaları hayata geçirmek üzere bir araya gelen insan toplulukları örgütleri oluştururlar. Örgütlerde yapısal farklılıklar olmakla birlikte genellikle en tepede bir yönetici ya da yönetici grubun bulunduğu hiyerarşik bir yapı söz konusudur.

Yapılan araştırmalar karar verme yetkisini elinde bulduran yönetim kademesinin sergileyeceği yönetim stillerinin örgütlerin verimliliğinde doğrudan etkili olduğuna dair çok sayıda bulgu içermektedir. Verimli örgütler olumlu örgütsel

iklim, yüksek örgütsel güven, yüksek örgütsel bağlılık, olumlu örgütsel sağlık süreçleri ile farklılaşmaktadır. Örgütlerin organizasyonel açıdan iyileştirilmesi için tüm bu faktörlerin alt boyutları ile incelenmesine yönelik araştırmalar yapılmış ve ölçülebilir unsurlar haline getirilmek üzere çeşitli ölçüm araçları geliştirilmiştir.

Örgüt sağlığı kavramı, örgütlerin değişime ayak uydurabilme, sürekliliğini sağlayabilme yeterlilikleri ile ilgili bir kavramdır.

Eğitim örgütleri, girdileri ve çıktılarının büyük bölümü insan kaynaklarından oluşan örgütlerdir. Eğitim örgütlerinin organizasyonel açıdan iyileştirilmesi için örgüt yapısının çeşitli alt boyutlarıyla betimlenmesi ve insan kaynakları yönetimin baş unsuru olan okul yöneticisinin yeterliliğinin ve liderlik gibi fark yaratan özelliklere sahip olup olmamasının örgüt üzerindeki etkisinin tespiti önem arz etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL BİLGİLER VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde liderlik, örgüt, örgüt sağlığı kavramları literatür taraması ile teorik ortaya koyulmuştur. Kavramlarla ilgili yurtiçi ve yurtdışı araştırma bulgularına yer verilmiştir.

2.1.Liderlik

2.1.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik, tespit edilen bir hedefe ulaşmak üzere bir grubu veya topluluğu harekete geçirme eylemidir. Düşünce ve eylemleri birleştirerek grubu belirli bir yöne sevk etmek ve hedefe ulaşmaya kadar bu işlevi sürdürmektir (Stogdill, 1974).

Bass (1990)'a göre liderlik, topluluklarla ilgili süreçleri kapsar. Etki etme, ikna, güç kaynaklarının kullanımı, örgüt hedeflerine ulaşım için gerekli yapılandırma süreçleri gibi tüm unsurların bir arada hayata geçirilmesidir.

Çelik (2012)'e göre ise bir topluluğu güç faktörlerinin kullanımı veya etkileme yöntemiyle belirli bir amaca yöneltmedir.

Liderler, insanları etraflarında toplayan, söylemlerini dinletebilen, düşüncelerini diğerlerine doğru biçimde aktarabilen, ikna yetenekleri yüksek bireylerdir. Özetle lider amaca nasıl gidilebileceğini diğerlerine gösterebilen, vizyoner, etkili, diğerlerini işbirliğine ve dayanışmaya sevk etme kabiliyeti olan kişilerdir (Özalp, 2012). Örgüt çalışanlarını, bir hedefe doğru arkasından sürükleyebilen, harekete geçiren, fikirler ve ilkeler etrafında işbirliği yapmaya teşvik eden bireylerdir (Avcı ve Topaloğlu, 2009).

Örgüt üyeleri tarafından bilinen ancak açıkça dile getirilmemiş ortak düşünce, arzu ve gereksinimleri, tüm üyeler tarafından benimsenen amaçlar olarak ortaya koyan ve grubu bu amaçlara ulaşmak üzere eyleme geçiren kişiye lider denir (Eren, 2012). Hayıroğlu (2011), liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde listelemiştir.

- Grupları güdüleme, grup üyelerinde umut ve sevinç duyguları hissettirebilme,

- Vizyonerlik, Yaratıcılık, Eğitcilik,
- Sorumluluk alabilme ve sonuçlarına katlanabilme,
- Gruptaki bireylerin de vizyonerlik yetenekleri geliştirebilecek bilgi ve beceride olma,
- Sorumluluğundaki görevleri adil ve şeffaf biçimde gerçekleştirme,
- Güçlü hitabet yeteneği ve iletişim becerilerine sahip olma,
- Eyleme geçmede kararlılık,
- İyi derecede gözlem ve değerlendirme yeteneğine sahip olma,
- İkna ve yönlendirme becerisine sahip olma,
- Mantıklı düşünme ve doğru karar verme yeteneği.

2.1.2.Liderlik Süreçleri

Bilim insanları liderlik süreçlerini ve liderlerin özelliklerini betimleyebilmek için farklı yaklaşım ve kuramlar ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarda lider ve liderlik çeşitli açılardan, disiplinler arası yöntemlerle ele alınmıştır. Liderlik yaklaşımlarının her biri diğer yaklaşımları kabul etmekle birlikte liderliğe bir başka perspektiften bakma temeli üzerine oturtulmuştur. Liderlik yaklaşımları liderliğin kişisel, davranışsal ve durumsal çeşitlilikler sonucu meydana geldiğini öne sürerler (Fındıkçı, 2012). Liderlik yaklaşımlarında cevap aranan temel sorular; ‘Liderlik süreçleri nasıl yorumlanır?’, ‘Hangi şartlar altında hangi liderlik özelliklerine ihtiyaç vardır?’, ‘Kimler lider olabilir?’, ‘Kimlerin lider olabileceği önceden tespit edilebilir mi?’ olarak öne çıkmaktadır (Koçel, 2011).

Tablo 2.1. Liderlik Araştırmaları Çerçevesi

Liderlik Kuramları	Liderin Güç Kaynakları	Liderlik Stilleri
Büyük Adamlar Kuramı	Yasal Güç	Dönüşümsel Liderlik
Özellikler Kuramı	Ödül Gücü	Sürdürümcü Liderlik
Davranışsal Kuramlar	Zorlayıcı Güç	Serbest Bırakıcı Liderlik
Durumsallık Kuramları	Uzmanlık Gücü	Kültürel Liderlik
	Karizmatik Güç	Demokratik Liderlik
		Otokratik Liderlik
		Etkileşimsel Liderlik
		Öğretimsel Liderlik
		Vizyoner Liderlik
		Süper Liderlik
		Etik Liderlik

2.1.3. Liderlik Kuramları

Liderlikle ilgili ilk araştırmalar 1900lü yılların başlarında başlamıştır. O günden günümüze liderlik araştırmaları liderlik farklı perspektiflerden incelenmiş ve yeni yaklaşımlar yeni kuramları ortaya çıkarmıştır. Liderlik kuramlarının tarihsel gelişimi ve özellikleri özetle Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2.2. Liderlik Kuramları erevesi

Yaklaşım	Dönem	Başlıca Varsayımlar	Başlıca Eleştiriler
1. Kişisel Özellikler	1907-1947	- Bir idealin olağanüstü ya da bahşedilmiş nitelikleri vardır. - Belirli bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir. - Liderler, kendilerini takipçilerden ayıran kişisel özelliklere sahiptir.	- Bu yaklaşımda koşullar dikkate alınmaz. - Bir çok kişisel özellik, ölçmek ya da gözlemek için çok belirsiz ya da soyuttur. - çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliğiyle kati olarak ilişkilendirilmemiştir. - Birçok kişisel özellik çalışması, liderlik davranışlarını ve takipçilerin motivasyonunu ilişkisel değişken olarak ihmal eder.
2. Davranışsal	1950’ler 1960’lar	- Liderliğin tek yolu vardır. - İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren liderler etkin olacaktır.	- Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz; belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu durumları saptamakta çalışmalar başarısız olmuştur.
3. Durumsal	1950’ler 1980’lern başı	- Liderler koşullara göre farklı şekillerde davranırlar. - Kimin lider olarak çıkacağını koşullar belirler. - Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir.	- Birçok olumsuzluk teorisinin muğlak olması, belirgin ve sınanabilir önermeler yapılabilmesini güçleştirmektedir. - Teoriler kesin ölçütlere sahip değildir.
4. Modern Liderlik Teorileri			
Etki/Karizma	1920’lerin ortası 1977 sonrası	- Liderlik bir etki ya da sosyal mübadele sürecidir.	- Lider-takipçi etkileşimine karizmanın tesiri üzerine daha fazla araştırma yapmaya ihtiyaç vardır.
İlişkisel (Dönüştürücü) Liderlik, Hizmetkar Liderlik, Takipilik Teorisi)	1978’den günümüze	- Liderlik ilişkisel bir süreçtir. - Liderlik paylaşılan bir süreçtir. - Takipiliğe önem verilmesi gereklidir.	- Araştırma eksikliği - Karizmatik ve dönüştürücü liderliğin benzerlik ve farklılıkları hakkında daha fazla açıklama gerekiyor. - İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zor.

Kaynak: Asunakutlu, T. (2021), *Liderlik Kuramları Tablosu*, <https://slideplayer.biz.tr/slide/4088544/>, Erişim Tarihi: 28.11.2021

2.1.3.1. Büyük Adamlar Kuramı

Büyük Adamlar Kuramı liderliğin eğitim yoluyla ve sonradan oluşabilecek bir özellik olmadığını ve bireylerin doğuştan liderlik özelliklerine sahip olarak hayata geldiklerini savunur (Zaccaro, 2007). 19. yy.da Thomas Carlyle'nin ileri sürdüğü kuram sadece kahraman olabilecek erkeklerin lider olabileceğini ileri sürmektedir. Uygun koşullar altında liderler üstün başarılar sergileyerek tarihe yön verirler (Khan vd.2016).

2.1.3.2. Özellikler Kuramı

Özellikler Kuramı, Büyük Adamlar Kuramını temel almaktadır. Kuram, lider bireylerle normal bireylerin fiziksel, kişisel, sosyal ve psikolojik özelliklerinin farklı olduğu kabulüne dayanır (Hersey vd., 2007).

2.1.3.3. Davranışsal Kuramlar

Davranışsal kuramlara göre bireyleri lider yapan kişisel özellikleri değil davranışlarıdır. Liderler, diğer bireylerden davranışları ile ayrılırlar. Liderlerin diğer grup üyeleri ile iletişimleri, hedef tespitleri, organize etme ve denetim biçimleri onları lider yapar (Koçel, 2011). Bu kuramda etkili olan liderlerin koşullardan bağımsız biçimde tutum ve davranışlarının değişmediği savunulmaktadır (Keçecioğlu, 2003). Lider doğma zorunluluğu yoktur, her birey kişilik özelliklerinden bağımsız olarak eğitilerek lider olabilir yaklaşımını kapsamaktadır (Şimşek vd., 2007). Davranışsal kuramla ilgili olarak Iowa Üniversitesi, Ohio Devlet Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Blake ve Mouton, Likert ve McGregor'un çeşitli araştırmaları mevcuttur.

2.1.3.4. Durumsallık Kuramları

Bu kuram, liderlerin farklı olanak ve koşullar altında liderlik davranışlarının değişeceğini belirterek liderin çevresinde gelişen durumlara vurgu yapar (Çakar ve Arbak, 2003). Fiedler, House, Vroom ve Yetton durumsal liderliği farklı araştırmalarla ve yaklaşımlarla irdelemiştir.

2.1.4. Liderin Güç Kaynakları

Liderlerin güç faktörlerini yerinde kullanması grup üyelerinin motivasyonları ve dolayısıyla topluluğun hedefe ulaşmasında önemlidir. Lider gücü yerinde kullanmadığı takdirde grup üyelerinin motivasyonu düşecektir (Ertuğrul ve Töremen, 2017). Yapılan bilimsel çalışmalarla liderin kullanabileceği güç faktörleri 5 başlık altında sınıflandırılmıştır.

2.1.4.1. Yasal Güç

Yasal güç, liderin gruptaki hiyerarşik düzenin en tepesindeki kişi olmasından kaynaklanan diğerleri üzerindeki gücünü temsil eder (Karagöz, 2021).

2.1.4.2. Uzmanlık Gücü

Bilgi gücü olarak da anılır. Liderin mesleki yeterliliği ve yeteneklerini temel alan güç faktörüdür. Lider kültürel yeterliliğini işine yansıtır. Tüm güç faktörleri arasında en etkin faktör Uzmanlık Gücüdür (Ertuğrul ve Töremen, 2017).

2.1.4.3. Ödüllendirme Gücü

Liderin toplulukta üstün başarı gösterenleri diğer üyelerin fark edebileceği şekilde takdir etmesi ve ödüllendirmesidir. Bu yöntemle üyeler yüksek performans göstermeye teşvik edilmiş olur. Başarıya dayalı ikramiye ve prim ödemeleri gibi yöntemler liderin ödüllendirme gücünü kullanımına iyi örneklerdir. Ödül yöntemlerinin çeşitli olması liderin ödül gücünün etkililiğini yükseltir (Karagöz, 2021).

2.1.4.4. Zorlayıcı Güç

Liderin ödül gücünü kullanmak yerine yaptırım gücünü kullanmasıdır. Toplulukta görevini olması gerektiği şekilde yerine getirmeyen üyelerin cezalandırılması, bazı haklardan mahrum bırakılması temeline dayanır (Karagöz, 2021).

2.1.4.4. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, liderin kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücü temsil eder. Bu gücü sahip liderlerde başlıca göze çarpan özellikler özgüvenli olma, cesur olma,

ikna kabiliyeti, motive etme becerisi ve grup üyelerinde hayranlık uyandırma özellikleridir. Bu liderler daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı, sıra dışı özelliklere sahip liderlerdir (Çelik ve Sünbül, 2008).

2.1.5. Liderlik Türleri

Liderler örgütteki sorumluluklarını gerçekleştirirken çevresel şartları ve örgüt şartlarını dikkate almalıdır. Bu şartlara göre farklı liderlik türlerinden en uygun olan yöntemle devam etmelidirler. Alan yazın liderlik türlerini gelenekçi ve modern liderlik türleri olarak iki başlıkta sınıflandırmaktadır. Günümüzde teknolojik yenileşme hızı ve küreselleşmenin de etkisiyle liderlik tarzları daha fazla alt sınıfa ayrılmıştır.

Yapılan bilimsel çalışmalar liderlerin yönetim tarzının örgütlerin verimliliğinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle “En etkili liderlik nasıldır?” sorusuna cevap aramaya yönelen araştırmalar sonucu güncel liderlik yaklaşımları denilebilecek çeşitli liderlik stilleri ortaya koyulmuştur.

2.1.5.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik örgütteki insan kaynağının geliştirilmesi yoluyla örgütün geliştirilmesini temel alır (Aydın, 2007). Lideri dönüşümcü lider özelliği gösteren örgütlerde lider çalışanları etkin şekilde yansıtır. Çalışanların memnuniyetleri dolayısıyla yüksek iş doyumları yüksektir. Bu sayede örgütün verimliliği de yükselir (Gündüz ve Doğan, 2009).

Buluç (2009), Burns’e göre dönüşümcü liderliğin örgütteki herhangi bir üye tarafından sergilenebileceğini aktarır. Bu üye yönetim kademesindeki bir üst düzey yetkili olabilir. Bu liderler diğerlerinin etik değerlerden, adalete, hümanizmden özgürlüğe her alanda daha bilinçli olmaları için çaba sarf ederler.

Dönüşümcü liderlik diğerlerinin bilgi, beceri ve yeteneklerinin devamlı geliştirilmesi, örgütsel değişimin hızlandırılmasıdır. Dönüşümcü lider, örgütün iç dinamiklerindeki ve süreci etkileme ihtimali olan çevresel değişimleri gecikmeden fark eder. Örgüte yani bir yön belirleme ve astları da yeni hedeflere motive etme potansiyeline sahiptir (Kılınç, 2019). Dönüşümcü liderlerin odağı gelecektir, reformcu ve köklü değişikliklerden yanadırlar (Edizler ve Akbulut, 2011).

Dönüşümcü liderler (Akt. Şahin, 2005):

- Vizyonerlikleri ve misyon edinme kabiliyetleri ile karizmatik liderlerdir.
- Beklentilerinin yüksek olması diğlerleri için ilham kaynağıdır.
- Araştırmacı, sorun çözüme yeterlilikleri yüksek ve yaratıcıdır.
- Çalışanları için güven veren bir destek unsurudurlar.

2.1.5.2. Sürdürümcü Liderlik

Sürdürümcü liderlik, dikey iletişim, norm, yönerge ve makam gibi öğeleri kapsayan otorite temeline dayalı bir liderlik biçimidir (Erdoğan, 2000). Bu liderler gelenekçi, geçmişle bağlarını koparmayan, durağanlıktan yana ve tasarruf uygulayıcı bir liderlik tarzı kullanırlar (Edizler ve Akbulut, 2011). İsraktan kaçınma en önemli hususlardan biridir. Sürdürümcü liderler, örgütün maddi kaynaklarını olduğu gibi insan kaynaklarını da gereksiz tüketmemeye özen gösterirler. Üyelerin yararlı fikirleri dikkate alınır. Yetkinin zamanında ve yerinde kullanmaya özen gösterilir (Grooms ve Matinez, 2011).

Çok faktörlü liderlik kuramına göre sürdürümcü liderlik 3 alt boyuttan meydana gelir (Bass, 1985):

- Şartlı mükâfatlandırma,
- Yönetimde etkin beklenti,
- Yönetimde pasif beklenti

Sürdürümcülük diğlerlerinin hizmetlerine karşılık liderin ödül sunması biçiminde bir değış tokuş sistemidir. Bu sistemde çalışanların iş tatmini ve örgütsel amaçlara erişim birlikte gerçekleşmektedir (Baloğlu, 2009).

2.1.5.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Serbest Bırakıcı liderlikte lider diğlerleri ile sıkı iletişimde değildir. Umursamaz bir yaklaşım hakimdir. Bu liderlikte üyeler organize olmadığından lider yeterince etkili değildir. Liderin sorumlulukları olması gerektiği şekilde gerçekleştirilmez ve otorite kullanılmaz (Bass, 1998).

Bu liderlik stili liderliğin sözde kaldığı bir stildir. Lider ve diğlerleri arası alışveriş ya da bir anlaşma bulunmaz. Serbest bırakıcı liderlik, kişisel liderlik özelliklerinden ileri gelerek lider olmaktan ziyade atanmış yöneticiler gibi lider

konumda bulunanların uyguladığı bir liderlik tarzıdır (Karip,1998). Tam serbestlik tanıyan liderlerin örgütlerinde karmaşa büyük oranda hakimdir. Lider elindeki gücü, yetkiyi kullanmaktan ve sorumluluklarını yerine getirmekten çekinir. Tüm plan ve organizasyon adımları astlara devredildiğinden lider etkisizleşmiştir. Çalışanlara otorite yetersizliği olarak yansıyan serbest bırakıcı liderlik uygulamaları çalışan arasında da sürtüşmelere neden olur (Tengilimoğlu, 2005).

2.1.5.4. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlik, liderin bizzat örgütün misyonunu ve amaçlarını belirlediği bir liderlik stildir. Diğer üyelerin rollerini ve sorumluluklarını lider belirler ve takım ruhunu hayata geçirir. Liderin ortaya koyduğu fikirler, değerler ve normlar çalışanlar tarafından benimsenir ve paylaşılır. Örgütün paydaşlarının etkisi, örgütün içinde yaşadığı çevresel kültürel değerlerin etkisi ile meydana gelen örgütsel kültürün lider tarafından yönlendirildiği durumdur. Kültürel liderlik, kültürü değiştirme, yeniden şekillendirme ve yaşatmayı içerir (Geylani, 2013). Liderin çevresel kültürden etkilendiği ve aynı zamanda çevresel kültüre bizzat katkıda bulunduğu liderlik tarzıdır. Kültürel lider, içinde bulunduğu kültürden etkilenir ve o kültürü etkiler, değiştirir, dönüştürür, yeni bir kültür yaratır (Toprakçı, 2002).

Liderin içinde bulunduğu topluluk ya da örgütün kültürel unsurlarını içselleştirmesi nedeniyle iyi bir lider olarak belirlediği bir durumdur. Değerlere hakim olan lider bu sayede topluluğu çok daha kolay yönlendirebilir ve topluluk tarafından da kolaylıkla kabul görür. Aksi durumda lider ve topluluk farklı değerlere sahip ise örgütün/topluluğun lideri kabullenmesi de güç olacaktır (Erçetin, 2000).

2.1.5.5. Demokratik Liderlik

Demokrasi, farklı değerleri, gelenekleri, farklı görüşleri ve yaşam şekillerinin özgür yaşama haklarını korumak için en güvenilir yönetim biçimidir. Demokrasi örgütlere ve kişilere daha fazla özgürlük alanı tanır. Demokrasiyi yücelten bazı felsefeciler demokrasinin eşitliği temel almasından dolayı lider-çalışan, lider-izleyen gibi ikilemelerin demokrasinin doğasına aykırı olduğunu ileri sürerler. Liderliği ve liderin rolünü hafife alırlar. Oysa demokrasinin hayata geçmesi de liderlikle mümkündür. Temelde özgürlük ve eşitliğe dayanan demokrasi, bu iki farklı açıdan

hem lidere en az hem de en fazla ihtiyaç duyulan bir ortam sunar. Bu karşılıklı liderin liderlik özelliklerini bireyler üzerinde kullanmaktan ziyade sistemsel değişiklikler üzerinde kullanması gerektiğini düşündürür. Lider bu dengeyi kuramadığı takdirde süregelen sorunlarla karşılaşacaktır (Bursalıoğlu, 2000b). Demokratik liderler yetkilerini astlarına devreden, katılımcı davranışları özendiren, grup üyelerini uzmanlık gücü ile etkileyerek beğenilerini kazanan liderlerdir (Daft,1991). Demokratik lider için grup üyelerinin liderin fikirlerini ve amaçlarını paylaşması önemlidir (Okçu, 2008).

2.1.5.6. Otokratik Liderlik

Otokratik liderler “söyleyen lider” olarak da adlandırılabilir. Bu liderler genel olarak kararları bizzat verir, işle ilgili tüm planlamaları yapar, grup üyelerini plana göre yönlendirir ve yakından takip eden liderlerdir (Drafke ve Kossen, 1998). Otokratik lider bütün hâkimiyetin elinde olmasını tercih eder. Baskıcı ve hatta saldırgan denilebilecek bir tarzı vardır. Hatalara tolerans göstermek yerine disiplinsiz ve profesyonel olmayan üyeleri disipline sokmayı amaçlar. Mükemmeliyetçidirler ve bu liderleri memnun etmek zordur (Arabacı, 2010).

2.1.5.7. Etkileşimsel Liderlik

Etkileşimsel liderlerin örgütlerinde çalışanların gereksinimleri ile örgütün ihtiyaçları arasında bir takas vardır. Çalışanlar lidere sadakatleri karşılığında çeşitli faydalar sağlamak isterler. Örneğin, siyasi liderlere oy veren seçmenlerin destekledikleri lider başa geçtiğinde devlet kadrolarında iş alma beklentisinde olmaları gibi (Burns, 1978). Etkileşimsel liderler, diğer üyelerle kazan-kazan türü bir anlaşma içindedirler. Lider sistemi örgütün menfaatleri ve çalışanların ihtiyaçlarının karşılıklı olarak karşılanacağı şekilde kurar ve devamını sağlar (Ercan, 2010).

Etkileşimsel liderlikte liderin örgüt hedefleri yönünde çalışanların işin farklı aşamalarında gösterdikleri emeğin ödüllendirilmesi, çalışanın desteklenmesi, bireysel ve sosyal ihtiyaçlarına özen gösterilmesi söz konusudur. Bu liderler sorun çıkmadıkça serbest bırakıcı liderlik özelliklerini tercih ederler, yeniliğe açık olmak ikinci plandadır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamamanın ön koşulu örgütün amaçlarına ulaşılmasıdır (Hussain vd., 2017).

2.1.5.8. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, eğitim örgütlerinin var olmaları için, amaçların tespit edilmesini, diğerleri ile paylaşılmasını temel alan, öğrencilere gerekli yeterliliklerin kazandırılması için öğretmenlere, idarecilere ve tüm çalışanlara uygun iş ortamlarının sunulmasını sağlayan, etkili bir öğretim programı uygulayıcılığı için tüm gereksinimleri karşılamayı amaç edinmiş liderlik stilidir (Sağır, 2015).

Öğretimsel liderlik altı alt boyutu kapsar (Tanrıöğen, 2000):

- Öğretmenlerin ve öğretim süreçlerinin geliştirilmesi,
- Öğretimsel iklimin hazır edilmesi, öğrenciler için güvenliğin sağlandığı, konforlu, verim almanın mümkün olacağı ortamların organizasyonu,
- Etkili iletişim becerilerinin kullanılması,
- Öğretimin denetlenmesi, alınan dönütlere göre gerekli önlemlerin planlanması,
- Hedef belirlenmesi, çalışanlara hedeflere uygun sorumlulukları verilmesi,
- Sağlıklı ölçme-değerlendirme basamaklarının oluşturulması, öğrenme başarısına etki eden etkenlerin tespiti ve başarının artırılması, sürdürülmesine yönelik tedbirlerin planlanması.

2.1.5.9. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderler, gelecekle ilgili betimlemelerle örgütü başarılı kılacak bir strateji kurabilen, karşılaşılan tehditleri fırsata çevirmeyi bilen liderlerdir. Gelişime ve değişime açık olan, yenilikleri yakından takip eden, eğitiminin önemini bilincinde olan, çalışanları motive edebilen liderlerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011).

2.1.5.10. Süper Liderlik

Diğer liderlik stillerin farklı olarak süper liderlikte grubun her üyesi kendinin lideridir. Bir lider ve onu izleyen grup üyeleri formülü geçerli değildir. Örgütte herkesin süper lider olma ihtimali bulunur. Liderliğin bir yetiştirme süreci ile her bireyde geliştirilebileceğini kabul eden bir anlayıştır (Birekul, 2021).

Ast-üst kavramını barındırmayan bir liderlik stilidir. Çalışanlar ve liderce içselleştirilmiş bir liderlik biçimidir. Bu liderler kendilerine ve buldukları gruba yüksek düzeyde fayda sağlarlar (Erdoğan, 2014).

2.1.5.11. Etik Liderlik

Liderin vicdan yönüne vurgu yapan liderlik stilidir. Örgütün devamlılığı için temel unsurlardan biridir. Etik liderlik sadece liderlik yetenekleri ile sağlanabilecek bir husus değildir. Liderin etik kuralları içselleştirmiş, prensip edinmiş olması gereklidir. Etik liderlikte, karar alma süreçlerinde öncelikli olarak etik değerler dikkate alınır (Buluç, 2009).

2.2. Örgüt

Kişilerin yalnız başına yapmakta zorlanacağı işlerin hayata geçirilmesini sağlamak üzere iş bölümü temeline dayanan sorumluluk paylaşımı sistemlerine örgüt denir. Örgütler açık sistemlerdir. Toplumun gereksinimlerini karşılamak üzere kurulurlar. Örgütler hem toplumun hem de bireyin ihtiyaçlarını karşılıklı karşılayan sistemlerdir (Saenghiran, 2013).

2.2.1. Örgütün Tanımı

Örgüt kavramı geniş bir perspektife sahip olduğun araştırmacılar tarafından birçok farklı şekilde tanımlanmış bir kavramdır. Örneğin Bernard örgütü 1936'da 'İki ve daha fazla sayıda kişinin bilinçli ve senkronize eylemlerinden oluşan bir sistem' olarak tanımlarken, March ve Simon ise 1958'de örgütü katılımcıların yani çalışanların iletişimini temel alan sosyal davranışlardan oluşan bir sistem' olarak ifade etmişlerdir (Ergeneli, 2006).

İki ve daha çok bireyin ortaklaşa bir hedefe ulaşmak için normlara göre düzenlenmiş davranışlar bütünü ile oluşturdukları yapıya örgüt denir (Keskinkılıç, 2007). Aynı zamanda örgüt, sistemli bir şekilde önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak üzere birleşmiş ve iş bölümüyle çalışan bireylerden oluşan yapıdır (Bayat, 2005). Bu kavram bireylerin gereksinimlerinin tümünü yalnız karşılamayacakları bilincinden hareketle işbirliği ihtiyacı sonucu meydana çıkmıştır. Örgüt kavramı temelde, bireylerin istek ve ihtiyaçlarının kişisel yetenek ve yeterliliklerinin ötesinde olmasına dayanır (Aydın,1994).

2.2.2. Örgütün Boyutları

Örgütler resmi, resmi olmayan boyutlar olmak üzere iki alt boyuttan oluşur. Örgütün resmi boyutu işe dönük planlı eylemleri kapsar, resmi olmayan boyutu ise bireyler arası iletişim kısmıdır. Dolayısıyla resmi olmayan boyut kurumsal normlardan ziyade bireysel kişilik özelliklerinin etkin olduğu boyuttur. Örgütlerdeki işbirliği süreçleri resmi normlardan öte kişiler arası ilişkilerden gücünü alır. Nitekim örgütteki bireylerin kişilik özelliklerini ve gruplar arası iletişimdeki etkinliklerini anlamadan örgütleri anlamak zordur. Grubun tüm bireyleri ile örgütün resmi hedefleri ile uyumlu davranması önem arz eder. Kişiler arası iletişimin güçlü olması, bireylerin birbirlerine ve örgüte bağlılığını yükselten, kendilerine ve birbirlerine güven duygularını arttıran bir unsurdur (Erdoğan, 2014).

2.2.3. Örgüt Modelleri

Örgütler örgütlenme biçimlerine göre ele alındığında Dikey ve Yatay Örgütlenme Modeli olmak üzere iki tür örgütlenme olduğu göze çarpmaktadır.

2.2.3.1. Dikey Örgüt Modeli

Dikey örgüt modeli hiyerarşik ya da hat türü örgüt modeli olarak da anılmaktadır. Çalışan sayısının çok olduğu örgütlerde, sistemli ve disiplinli yönetim sağlamak üzere çalışanları ast-üst sistemi halinde ekiplere ayırma temeline dayanır. Yetkinin belirli kişilerde bulunmasının gereklilik olduğu örgüt türlerinde dikey örgütlenme modeli iyi bir tercihtir. (Tortop, 1983). Dolayısıyla dikey örgütlenme modeline yetki dağılımı merkezli örgütlenme biçimidir de denilebilir.

2.2.3.2. Yatay Örgüt Modeli

Yatay Örgütlenme Modeli çalışanların uzmanlıkları ve sorumluluklarını temel alan örgütlenme modelidir. Dikey Örgütlenme Modelinin aksine katı hiyerarşik bir yapı değildir. Emirler amir ya da amirlerden değil görevin gereğine göre uzmanlığı yüksek olan görevlilerden alınabilir. Temel unsur görevin gereğidir. Yatay Örgüt Modelinin Dikey Örgüt Modeline olan üstünlüğü iş bölümünün etkililiğidir. Doğru iş bölümü sayesinde yetkiler ve dolayısıyla sorumluluklar etkili biçimde paylaşılmaktadır. Bu modelin Dikey Örgütlenme Modeline göre dezavantajlı

yanı ise birimler arası koordine olma ve denetleme aşamalarında karşılaşılan zorluklardır (Çiçek, 2013).

2.2.4. Örgüt Kuramları

Örgütsel gelişim süreçleri incelendiğinde örgütsel kuramların başlıca üç başlık altında sınıflandırıldığı görülür. Bunlar; Klasik Örgüt kuramları, Neo Klasik Örgüt Kuramları ve Modern Örgüt Kuramlarıdır.

2.2.4.1. Klasik Örgüt Kuramları

Klasik örgüt kuramlarında rasyonellik esas alınmıştır. Belirlenen hedeflere ulaşmada en yüksek verim ve faydaya en az araç kullanarak ulaşmak rasyonellik ilkesinin gereği olarak görülmüş ve tüm klasik kuramcılar tarafından kabul görmüştür. Klasik kuramlar, Max Weber'in savunduğu Bürokratik Yaklaşım, Taylor'ın savunduğu Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Fayol ve arkadaşlarının savunduğu Yönetim İlkeleri ve Süreci Yaklaşımı olarak üç ana başlık altında toplanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2013). Bu kuramlar örgüt yapısını 'iş bölümü', 'kademe ve sorumluluklar', 'yapı' ve 'denetim' başlıkları altında değerlendirmişlerdir (Bursalıoğlu, 2013).

2.2.4.2. Neo Klasik Örgüt Kuramları

Neo klasik örgüt kuramları örgüt yapısını davranış bilimlerini yani psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi alanları temel alarak açıklarlar. Bu nedenle, neo klasik kuramlara davranışsal kuramlar da denir. Neo klasik kuramların öncüsü Hawthorne'dur (Şişman, 2011).

2.2.4.3. Neo Klasik Örgüt Kuramları

Modern örgüt kuramları örgütü sistemsel bir yapı olarak ele alır, örgüte etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörler bir arada değerlendirilir. Tüm alt boyutlar ve tüm parametreler birer faktör olarak değerlendirilir, birbirleri ile ilişkileri modern örgüt kuramlarının konusunu oluşturur (Şişman, 2011).

2.2.5. Örgüt Sağlığı

Örgüt sağlığı kavramı, örgütün etkili yöneticileri bulunması, bütünsel yaklaşımla yönetilmesi, örgüt içi ve örgütün çevresi ile iletişiminin etkililiği, belirli

bir örgüt kimliği yansıtması, verimli olması ve sürekli büyüyebilmesini ifade eder. (Akbaba Altun, 2001). Örgüt sağlığı uzun süre örgüt kültürü, örgütsel bağlılık, meslek etiği gibi kavramların arkasında kalmıştır. Bu kavram tüm yönleri ile değerlendirildiğinde aslında tüm bu kavramları kapsadığı anlaşılmaktadır (Ardıç vd., 2008).

Toplumun gereksinimlerine yanıt veren sağlıklı örgütlerde hedefler, yapı, süreçler ve iklim alt boyutları iyi organize edilmiş, işlevsel durumdadır. Örgütün verimliliğinde örgüt iklimi oldukça önem arz eder. Olumlu örgüt iklimi, yöneticilerin iyi liderlik özellikleri ile beslenen psikolojik bir alt boyuttur. Örgütün tüm birimleri hedefler ulaşmak için bir araç görevi görürken yönetim tüm bu araçları organize eden kısımdır. Dolayısıyla örgüt sağlığının başlıca unsurları olan örgüt iklimine ve örgüt kültürüne yön veren de yönetimin yeterliliği ve becerileri örgüt sağlığını belirler (Yıldırım, 2006).

Örgütlerin ortaya çıkma sebebi olan örgüt amaçlarının hayata geçirilmesi ancak örgütün sağlıklı olması ile mümkündür. Sağlıklı örgütler varlığını uzun süre devam ettirmenin yanı sıra sorunlarla başa çıkma becerisini uzun vadede sürdürebilen, sürekli gelişim göstereme yeteneği olan örgütlerdir. Örgütlerin kısa dönem çıktıları başarılı ya da başarısız olabilir ancak sağlıklı örgütlerde problem çözme yeterliliği yüksektir ve bu sayede sürekli büyüme mevcuttur (Uras, 2000). Başaran (1992) örgüt sağlığını iç ve dış problemlerin çözülmesi, çalışanların değişime ayak uydurabilmesi, verimliliğin sürdürülebilmesine dayanan sistemler olarak tanımlamaktadır.

Jaffe ise örgüt sağlığını örgütsel etkililiğin daha geniş bir ifadesi olarak ele almıştır. Jaffe'ye göre sağlıklı örgüt şu özelliklere sahip olmalıdır (Akt. Doğan ve Bozkurt, 2008):

- Varlığını sürdürebilmek için sürekli gelişim içinde olmalı,
- Paydaşların kazanımlarını sürekli arttırabilmeli,
- Çalışanların kişisel gelişimine de hizmet eden sağlıklı çalışma ortamları sunmalı,
- Hedef kitleye iyi kalite de ürün ve hizmet sunabilmeli

- Örgüt içi ve örgüt çevresi düzeyinde topluma yarar sağlamalıdır.

2.2.5.1. Örgüt Sağlığı Kuramları

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak 1950lerde Argyris tarafından dile getirilmiştir. 1960lı yıllara gelindiğinde ise Miles örgüt sağlığı kavramını alt boyutları ile tanımlayarak genişletmiştir. Miles'in ortaya koyduğu kuramsal çerçeve 1980lerde Hoy ve arkadaşları tarafından eleştiri ile karşılanmış ve alternatif yeni bir örgüt sağlığı kuramı ortaya konulmuştur (Uras, 1998).

Örgüt sağlığı araştırmacılarının farklı yaklaşımlarla ele aldığı örgüt sağlığının süreç içinde ortaya çıkan alt boyutları ve bu alt boyutları ortaya koyan araştırmacıları gösteren özet tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2.3. Liderlik Kuramları Çerçevesi

<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 Yönetimi 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. İnisiyatif Yapısı 3. Kaynakların Dağılımı 4. Okul Müdürünün Etkisi 5. İlgisi 6. Akademik Önem 7. Moral
<p>Kimpston Ve Sonnebend(1975)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karar Verme 2. İnsanlar arası 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 S. (2001), *Örgüt Sağlığı*, Ankara: Nobel Yayıncılık.

2.2.5.1.1. Miles'in Örgüt Sağlığı Kuramı

Miles'in örgüt sağlığı kuramına göre sağlıklı örgütler ayakta kalma becerisini sürdüren, değişime ayak uydurma ve sürekli gelişme özelliklerine sahip örgütlerdir. Yapılan araştırmalar da örgüt sağlığının örgütsel büyüme, sorumluluk ve süreklilik temeline dayandığını doğrulamaktadır. Miles örgüt sağlığının örgütün varlığını sürekli kılmak üzere gelişim becerisi ve mücadele yeteneği kazanması ile ilgili olduğunu vurgulamıştır (Akt. Karakuş, 2020).

Miles'a göre sağlıklı örgütün on temel özelliği bulunur. Bunlar örgütün görevleri, örgütün sürekliliği ve örgütün büyüme ihtiyaçlarını kapsayan özelliklerdir Miles'in kuramı davranışçı yaklaşımlarla ilgili araştırmaları temel almaktadır (Akt. Çiçek 2013). Miles'in ilk olarak okullarla ilgili araştırmaları için oluşturduğu daha sonra tüm örgütsel yapılar için uyarladığı örgüt sağlığı modelindeki on özellik şunlardır (Akt. Öter, 2021):

- Örgütün görevleri ilgili özellikler
 - Hedef odaklı olma
 - İletişim becerilerine hâkimiyet
 - Varlığını sürdürmek üzere uygun güç eşitliği yaklaşımı
- Örgütün sürekliliği ile ilgili özellikler
 - Kaynakların doğru kullanılması
 - Örgütsel bağlılık
 - Moral gücü
- Örgütün büyüme ve gelişme yetenekleri ile ilgili özellikler
 - Yeniliğe açıklık
 - Özerklik
 - Değişime ayak uydurma gücü
 - Sorun çözme becerileri

2.2.5.1.2. Hoy ve Arkadaşlarının Örgüt Sağlığı Kuramı

Hoy ve Feldman okullardaki insan ilişkilerini idareci-öğretmen ilişkileri, öğretmen-öğretmen ilişkileri ve öğretmen-öğrenci ilişkileri temelinde incelemek üzere bir Örgüt Sağlığı Envanteri geliştirmişlerdir. Bu envantere göre örgüt sağlığını

yedi alt boyuttan oluştuğunu belirtmişlerdir(Öter, 2021). Bu alt boyutlar (Hoy vd. 1991):

- Örgüt bütünlüğü boyutu: Okullarda, eğitim bütünlüğünün sağlanması yoluyla problem çözme yeteneklerini sürdürmelerini ifade etmektedir. Bu sayede eğitimciler oluşabilecek toplum ve aile baskılarından korunmuş olur.

- Yöneticinin etkisi boyutu: Okul müdürlerinin üst makamlardaki yöneticileri etkileyebilmesi, eğitim sorunları ve çıktıları ile ilgili geri dönütleri sağlayarak üst yöneticileri yeni kararlar almak üzere ikna edebilme becerisidir. Bu beceri arttığı ölçüde yöneticinin saygınlığı artar. Hiyerarşik yapıda okul yöneticisinin karar alma süreçlerinin engellenmemesi önemli hususlardan biridir.

- Saygı unsuru boyutu: Okul yöneticisinin öğretmenlerin iş doyumunu ve refahı ile yakından ilgilenmesini ifade eder. Yöneticinin öğretmenlere samimi ve destekleyici yaklaşımını öne çıkarır.

- İnisiyatif alma/kullanma gücü/yeterlilikleri boyutu: Okul yöneticisinin görev ve başarı odaklı yaklaşımlarını temel alır. Görev tanımlarının ve performans değerlendirme ölçütlerinin açık, net olmasına vurgu yapar.

- Kaynak yeterliliği boyutu: Eğitim araç gereçlerinin yeterliliğinin ve ihtiyaç duyulan malzemenin zamanında ve yeterli ölçüde temin edilmesinin önemini belirtir.

- Moral boyutu: Öğretmenlerin duygudaşlık yapmaları, coşkulu, iletişime açık ve arkadaşça yaklaşımda olmalarıyla oluşan olumlu ortamın önemini anlatır. Böyle bir ortamda öğretmenler bu örgütün üyesi olmaktan gurur duyarlar ve iş tatminleri yüksektir.

- Akademik yaklaşım: Bu boyut okulların akademik başarıya önem vererek yönetilmeleri gerekliliğine vurgu yapar. Öğretmenler başarılı öğrenciler yetiştirebileceklerine inanırlar. Öğrencilerinin gelişim dönemlerine uygun ulaşılabilir hedefler koyarlar. Öğrenciler de çalışmaya değer verir ve başarılı arkadaşlarını takdir ederler.

2.2.6. Okul Sağlığı

Sağlıklı okullar, dış baskılara karşı dayanıklı, hem görev hem birey odaklı liderlik sergileyebilen yöneticileri olan, öğrencilerin gelişim çağlarına uygun erişilebilir hedeflere yöneltildiği, kaynakların yeterli olduğu ve kaynak sürekliliğinin

sağlanmış olduğu, başarı odaklı, yönetici, öğretmen ve öğrencilerden oluşan okullardır (Podgurski, 1990).

Eğitimciler, örgüt sağlığı konusunu okul yönetimi, okulun etkililiği, okul kültürü ve okul iklimi boyutları ile değerlendirmişlerdir. Örgütlerde işveren ve iş gören arasındaki ilişkiyi okullarda, yönetici, öğretmen ve öğrenci ilişkileri bazında ele almışlardır. Bu kademeler arasındaki uyum ve olumlu iletişim ile okul sağlığının dolayısıyla verimliliğin artacağını ifade etmişlerdir (Çiçek, 2013).

Sağlıklı okullarda karar verici olarak yöneticiler, uygulayıcı olarak öğretmen ve öğrenciler vardır. Yöneticiler, tüm süreçlerde rehberlik vasfını yerine getirirken, öğretmen ve öğrencilerin de kararlara katılmalarını özendirirler. Eğitim öğretim süreçleri okul sınırlarının dışında da takip edilir. Okulun hedeflerine ulaşmada aileler de sürece katılır. Veliler tüm süreçlerle ilgili bilgilendirilir ve velilerin süreçlere aktif katılımı özendirilir. Sağlıklı okullarda okul bulunduğu çevrenin aktif bir üyesidir. Okul çevre imkânlarından yararlanırken çevre de okulun imkânlarını yararlanır (Türker, 2010).

Tablo 2.4. Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri

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

Kaynak: Aksulu Köse, A. (2018), *Özel Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışları ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Sağlıklı okullarda okul sağlığını etkileyen faktörler, eksik yönleri ile ele alınır ve yapılan iyileştirmelerle okulun değişime ayak uydurma ve yenileşme yeterliliği göstermesi sağlanmış olur (Altun, 2001). Okulun hedeflerine ulaşmada okuldaki tüm paydaşların ortak bir yaklaşım sergilemesi, karar verme süreçlerine aktif katılımlarının sağlanması, ifade özgürlüğüne değer verilmesi, tüm paydaşların kararları ve uygulamaları benimsemesi ve değişime ayak uydurma becerileri sergilenmesi okul sağlığı için önemlidir. Okulun sağlıklı ya da sağlıklı ortam özellikleri tüm paydaşların davranışlarına ve dolayısıyla başarı ve verimliliği doğrudan etki edecektir. Okul sağlığı için okulun paydaşı olan her fert yadsınamaz bir öneme sahiptir (Recepoglu, 2011).

Okul sağlığı ile ilgili araştırmalarda sağlıklı okul ve etkili okul kavramları zaman zaman iç içe geçmiştir. Verimlilik ve etkililik kavramlarının birbirinin yerine kullanılması araştırmacılar arasında okul sağlığı tanımı açısından uyumsuzluklara yol açmıştır. Örneğin okulda başarının yükseltilmesi için okula yalnızca başarısı yüksek öğrencilerin kaydedilmesi, öğrenciler açısından fırsat eşitsizliğine yol açar. Bu tip uygulamalar yerine sağlıklı okullarda problemler net olarak ortaya konulur ve çözüm yöntemleri araştırılır. Okulun tüm paydaşları problem çözümünde katılımcı rol oynar (Akbaba Altun, 2001).

2.3. Liderlik ve Örgüt Sağlığı ile İlgili Yurtdışı Araştırmalar

Amerika’da Mississippi eyaletindeki beş lisede görev yapan 60 öğretmenin katılımı ile yapılan araştırmada okul müdürlerin liderlik stillerinin okul kültürüne etkisi incelenmiştir. Araştırma örgüt sağlığının alt boyutlarından olan örgüt kültürü ile yöneticilerin liderlik stilleri arasında hafif düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Green, 2016).

Liderin özellikleri ile örgüt sağlığının alt boyutlarından örgüt verimliliği arasındaki ilişkiye örnek olarak, Lim ve Ployhart (2004)’ün ‘Tipik ve Maksimum Bağlamlarda Beş Faktörlü Model ve Takım Performansı ile İlişkiler’ adlı çalışmaları da liderin beş faktörlü kişilik özellikleri alt boyutlarına uyan davranışlarının dönüşümcü liderlik özellikleri ve ekibin verimliliği üzerine etkisini araştırmıştır. Bu araştırmaya göre liderin nevrozizm ve uyumluluk özellikleri sergilediği durumlarda

dönüşümcü liderlik yeterliliklerinde azalma olduğu, dönüşümcü liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde sergilenmesinin ekibin maksimum performansını da paralel olarak yükselttiği, liderin maksimum kişilik özelliklerinin ekip performansına maksimum düzeyde etki ettiği, tipik kişilik özelliklerinin ise ekip performansına kısmen etki ettiği gözlemlenmiştir.

Öğretmen Algılarına Göre Yöneticilerin Liderlik Stilleri ve Okul İklimi: Malezya Örneği başlıklı araştırma da Kuzey Malezya’da 17 ortaokulda çalışan 141 öğretmenin görüşleri alınarak gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimsel liderlik özelliklerinin okul iklimi üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği ve Okul Düzeyinde Çevre Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonuçları dönüşümsel liderlikle okul ikliminin kuruma aidiyet, mesleki ilgi, değişime ve gelişime açık olma, kaynakların yerinde ve yeterli kullanımı alt boyutlarının pozitif yönde anlamlı ilişki içerdiğini ortaya koymuştur (Tajasom ve Ariffin Ahmad, 2011)

510 yönetici ve öğretmen görüşleri alınarak gerçekleştirilen diğer bir araştırma okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının okulun etkililiğine yansımaları incelenmiştir. Araştırma sonuçları yüksek dönüşümsel liderlik düzeyine rağmen orta düzeyde okul etkililiği olduğunu ortaya koymuştur. Okul etkililiğinin liderin stratejik liderlik stili sergilemesinden çok okul büyüklüğünden etkilendiği tespit edilmiştir (Prasertharoensuk ve Tang, 2017).

‘Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel ve Kişisel Sonuçları’ başlıklı Givens (2008)’in yaptığı araştırma ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel kültür ve örgütsel vizyonun çalışanların güçlendirilmesi, iş doyumunu, bağlılığı, güveni, öz yeterlilik inançları ve motivasyonları üzerine etkisi incelenmiştir. Liderin dönüşümsel liderlik özelliklerinin tüm bu alt boyutlar üzerinde anlamlı farklılıklar yarattığı tespit edilmiştir.

Hardmann (2011)’in ‘Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile İlgili Algıları ve Okulların Geliştirilmesi veya Geliştirilmemesinin Öğrenci Başarısı Üzerine Etkileri’ başlıklı araştırmasında öğretmen algıları arasında hafif düzeyde anlamlı bir farklılık bulunduğu, öte yandan algılanan liderlik stillerinin öğrenci başarısı üzerinde yüksek düzeyde anlamlı farklılıklar oluşturduğu, özellikle

dönüşümcü liderlerin bulunduğu okullarda öğrenci başarısının diğer liderlik stillerinin uygulandığı okullara göre anlamlı derece yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Scherrey'in okul müdürlerinin okul sağlığı üzerine etkilerini incelemek üzere yaptığı araştırmada örgüt sağlığı ve kişisel yönelimin çalışanların demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve bu iki boyut arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerin olduğu okullarda bu iki boyut arasında yüksek oranda anlamlı ilişkiler varken, erkek okul yöneticilerinin olduğu okullarda hafif düzeyde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Akt. Karacan, 2017).

Öğretmenlerin sağlıklı okul ikliminin öğrenci başarısını etkileyeceği inancı duyduğuna dair sonuçları ortaya koyan Hoy ve Woolfolk (1993)'ün araştırması bir başka dikkate değer araştırmadır. Bu araştırma ayrıca öğretmenlerin bireysel öğretmen yeterliliklerinin örgütteki yüksek moral alt boyutu ile ilişkisini de ortaya koymuştur. Örgütsel bütünlük algısı ve yüksek moralin öğretme yeterliliklerine pozitif yönde anlamlı etki oluşturduğu tespit edilmiştir. Araştırma, öğretmenlerin örgüt iklimi algısı ile öğretme yeterlilikleri algıları arasında pozitif yönlü güçlü ilişki olduğunu betimlemiştir. Aynı şekilde yönetici ve akademik vurgu da öğretmenlerin öğretme yeterlilikleri üzerinde etkilidir.

Örgütsel sağlık ve öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiyi betimlemek üzere bir diğer araştırma Tsui ve Cheng tarafından 1999 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırma öğretmenlerin unvanlarına, medeni durumlarına ve kıdemlerine göre örgüt sağlığı algılarında anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlar öğretmenlerin örgüt bağlılığı ile örgütsel sağlık arasında öğretmenlerin bireysel farklılıklarından kaynaklanan anlamlı farklılıklar olabileceğini de betimlemiştir (Akt. Korkmaz, 2007).

Örgüt sağlığının nasıl iyileştirilebileceği, örgüt sağlığını aşağı çeken unsurların neler olduğunu öğrenci ve iş gören algılarına göre ölçen diğer bir araştırma Newton vd. (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. İki üniversitede uygulanan araştırmada, üniversitede örgütsel sağlığın sağlanması, sağlıklı üniversite örgütlerindeki süreçlerin betimlenmesi, örgüt sağlığını yükselten ve azaltan unsurlar

ve ideal sağlıklı üniversite konuları üzerinde durulmuştur. Araştırmaya göre öğrenciler ve iş görenler örgüt sağlığının bireylerin fiziksel sağlığından ziyade zihinsel sağlığı, bireyler arası olumlu ilişkiler, bireylerin potansiyellerini ortaya koyabilme düzeyleri gibi faktörlerden oluştuğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu tarafından değer ve inançların ve duygusal yaklaşımların sağlıklı üniversite/örgüt için önemli etkenler olduğu vurgulanmış, sağlıklı örgütün tüm paydaşların birbirine destek olduğu, örgütün üyesi olmanın bir gurur olarak hissedildiği, bağlılığın ve ekip ruhunun yüksek olduğu örgütler olduğu betimlenmiştir.

Lok ve Crawford (1999)'un 'Örgütsel Değişim ve Gelişimde Bağlılık ve Örgüt Kültürü, Alt Kültür Liderlik Stili ve İş Tatmini Arasındaki İlişki' başlıklı araştırması örgütsel alt kültürün, bağlılıkla güçlü bir ilişkisi olduğu, bağlılık düzeyi ile kontrol düzeyi memnuniyeti arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Liderlik stillerinin de bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

2.4. Liderlik ve Örgüt Sağlığı ile İlgili Yurtiçi Araştırmalar

Yıldırım (2006) yaptığı araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel destek alt boyutları ile örgüt sağlığının akademik önem, örgütsel bütünlük, yönetici etkisi, kaynak desteği, öğretmen bağlılığı ve mesleki liderlik boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. En yüksek etkinin idealleştirilmiş etki boyutunda olduğu belirlenmiştir.

İlköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan 500 öğretmenin katılımı ile gerçekleştirilen 'Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Örgüt Sağlığına Etkisi' başlıklı araştırmanın bulguları örgüt sağlığına etki eden en önemli alt boyutun dönüşümcü liderlik özelliğinin idealleştirilmiş etki alt boyutu olduğunu ortaya koymuştur (Cemaloğlu, 2007).

'Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına Ait Alguları' başlıklı Malatya'da gerçekleştirilen Uras (1998)'in araştırması öğretmenlerin örgüt sağlığını orta düzey olarak betimlediklerini ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre genel lise okul türünde örgütsel sağlığın iletişim yeterliliği, mesleki ve teknik liseler okul türünde

uyum, özel statülü liseler türünde amaca odaklanma en yüksek düzeyde olduğu, örgütsel sağlığın optimal güç dengesi ve moral boyutlarında en düşük düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin örgütsel değişim ve gelişim düzeylerinin, karar verme yeterliliklerinin düşük olarak betimlendiği görülmüş, okul yöneticilerinin bu becerilerinin hizmet içi eğitimler yolu ile iyileştirilmesi önerilmiştir.

Sosyo-ekonomik düzeyi farklı bölgelerdeki okulların örgütsel sağlık ve öğrenci başarısı düzeylerinin karşılaştırılmasını konu alan Korkmaz'ın araştırmasının bulgularına göre okul sağlığının kurumsal bütünlük alt boyutu dışındaki tüm alt boyutlarının öğrenci başarısı ile güçlü bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle öğrencilerin Matematik, Türkçe ve Sosyal Bilgiler derslerindeki başarı düzeylerinin örgüt sağlığından ve sosyo-ekonomik düzeyden çok güçlü etkilendiği belirlenmiştir (Akt. Asulu Köse, 2018).

İlköğretim okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatminine etkisinin incelendiği Samsun ilinden 803 öğretmen ve 153 yöneticinin katıldığı bir diğer araştırmanın bulgularına göre de öğretmenlerin, örgütsel sağlığın alt boyutlarından olan iş tatmini algıları ile okul müdürlerinin liderlik stilleri algıları arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz ve Ceylan, 2011).

Öğretmenlerin performansı ile okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırma Korkmaz (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Öğretmen performansının iyimserlik ve engellenme alt boyutları ile liderlik stilleri arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Ankara'nın Merkez ilçesinde 285 öğretmenin katılımı ile gerçekleşen araştırma sonuçlarına göre iyimserlik ve engellenme duyguları ile liderlik stilleri arasında pozitif yönde güçlü ilişki mevcuttur. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmen performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu resmetmektedir.

Yılmaz vd. (2014)'nin çalışan algılarına göre sinerjik liderlik davranışlarının örgütsel atalet üzerindeki etkisinin ölçüldüğü araştırması 6 il 65 ilçede etkinlik gösteren bir kuruluşa gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre sinerjik liderlik düzeyi yükseldikçe örgütsel atalet azalmaktadır. Çalışanların öz yeterlilik algıları ile birlikte değerlendirildiğinde ise sinerjik liderliğin örgütsel atalet üzerine etkisinin azaldığı belirlenmiştir. Örgüt sağlığının alt boyutlarından olan değişime

ayak uydurabilme düzeyinin çalışanların uyumu, yetenekleri, iş tatminleri ve motivasyonlarından etkilendiği tespit edilmiştir. Bu çalışma sinerjik liderlik özelliklerinin örgütsel ataleti ortadan kaldırma da etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Tekin (2005)'in ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerin çalıştıkları kurumun örgüt sağlığı hakkındaki algısını ölçen araştırmanın sonuçlarına göre kurumların örgüt sağlığı düzeyi yüksek olarak betimlenmiş, örgütsel liderlik ve örgütsel ürün alt boyutlarında kadın yöneticiler lehine anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Cemaloğlu ve Kılınç (2012)'in okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmaya Sivas ilinde görev yapan 244 öğretmen katılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri düşüktür, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ve işlemci liderlik davranışları diğer liderlik davranışlarına göre daha yüksektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Nitel araştırmalar gözlem, görüşme, doküman ve söylev analizi gibi veri toplama teknikleri kullanılır (Akt. Baltacı, 2019).

3.2. Çalışma Grubu

Bu araştırma İstanbul ili Beyoğlu ilçesinde bir imam hatip meslek lisesinde görev yapan öğretmenler arasından seçilen 11 öğretmenden oluşan bir çalışma grubuyla hayata geçirilmiştir. Araştırma grubunun demografik özelliklerine dair bilgiler Tablo 4.1’de sunulmuştur.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın veri toplama aracı olan Görüşme Formu (Ek-1) araştırmacı ve araştırma danışmanı tarafından hazırlanan 5 adet kişisel bilgi sorusu, 8 adet araştırma sorusundan oluşmaktadır.

3.4. Veri Toplanması ve Analizi

Görüşme formu elektronik ortamda hazırlanarak internet ortamında katılımcılara sunulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar araştırmada her katılımcı için kullanılan rumuzlarla sunulmuştur. Elde edilen veriler tüme varım metodu ile yorumlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Okul Müdürlerinin Liderlik Stillерinin Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisini araştırmak üzere toplanan mülakat verileri ve betimsel istatistikler bu bölümde tablolar halinde sunulmuştur.

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler Tablosu

Rumuz	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Meslekte Hizmet Yılı	Okul Müdürüyle Çalışma Süresi
Ali	Erkek	26 - 30	Lisans	6 – 10	4 - 8 yıl
Barış	Erkek	31 - 40	Yüksek Lisans	1 – 5	4 yıl ve daha az
Can	Erkek	41 - 50	Yüksek Lisans	21 ve daha fazla	8 yıl ve daha fazla
Çetin	Erkek	31 - 40	Lisans	6 – 10	4 yıl ve daha az
Demir	Erkek	41 - 50	Yüksek Lisans	16 – 20	8 yıl ve daha fazla
Elif	Kadın	31 - 40	Yüksek Lisans	11 – 15	4 - 8 yıl
Fatma	Kadın	41 - 50	Yüksek Lisans	16 – 20	8 yıl ve daha fazla
Gaye	Kadın	31 - 40	Lisans	11 – 15	4 yıl ve daha az
Hale	Kadın	31 - 40	Doktora	11 – 15	8 yıl ve daha fazla
Işıl	Kadın	26 - 30	Lisans	1 – 5	4 yıl ve daha az
İpek	Kadın	31 - 40	Doktora	6 – 10	4 yıl ve daha az
Kemal	Erkek	26 - 30	Lisans	6 – 10	4 yıl ve daha az
Mehmet	Erkek	31 - 40	Yüksek Lisans	1 – 5	8 yıl ve daha fazla
Nedim	Erkek	41 - 50	Yüksek Lisans	21 ve daha fazla	4 yıl ve daha az
Olca	Erkek	31 - 40	Lisans	6 – 10	8 yıl ve daha fazla
Ömer	Erkek	41 - 50	Yüksek Lisans	16 – 20	4 - 8 yıl
Pınar	Kadın	31 - 40	Yüksek Lisans	11 – 15	8 yıl ve daha fazla
Rüya	Kadın	41 - 50	Yüksek Lisans	16 – 20	4 yıl ve daha az
Sinem	Kadın	31 - 40	Lisans	11 – 15	8 yıl ve daha fazla
Şaduman	Kadın	31 - 40	Doktora	11 – 15	4 yıl ve daha az
Tülay	Kadın	26 - 30	Lisans	1 – 5	4 yıl ve daha az
Umay	Kadın	31 - 40	Doktora	6 – 10	4 yıl ve daha az

Tablo 4.1’de 22 katılımcıya ait demografik bilgiler yer almaktadır. Katılımcıların 12’si Kadın, 10’u erkektir. Katılımcıların 4’ü 26-30 yaş aralığında, 12’si 31-40 yaş aralığında, 6’sı 41-50 yaş aralığındadır. Katılımcıların 8’i Lisans, 10’u Yüksek

Lisans ve 4'ü Doktora seviyesinde eğitim görmüştür. Katılımcıların 4'ünün hizmet yılı 1-5 yıl arasında, 6'sının hizmet yılı 6-10 yıl arasında, 6'sının hizmet yılı 11-15 yıl arasında, 4'ünün hizmet yılı 16-20 yıl arasında ve 2'sinin hizmet yılı 21 yıl ve daha fazladır. Katılımcıların 11'i aynı okul müdürü ile 4 yıldan az süredir birlikte çalışmakta, 3'ü aynı okul müdürü ile 4-8 yıldır birlikte çalışmakta, 8'i aynı okul müdürü ile 8 yıldan daha fazla süredir birlikte çalışmaktadır.

4.2. 'Liderlik becerilerinin sonradan geliştirilebilir olup olmadığı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?' Sorusuna Verilen Cevaplar

Tablo 4.2. Mülakatın İlk Sorusuna Ait Veriler

Rumuz	Liderlik becerilerinin sonradan geliştirilebilir olup olmadığı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
Ali	Liderlik doğuştan gelir fakat doğru bir rehber sayesinde bu sonradan da edinilebilir.
Barış	Liderlik doğuştan gelir. Fakat sonradan geliştirilerek terbiye edilebilir. Doğuştan liderlik özelliği olmayanlar ise eğitim ile bazı liderlik özelliklerini ortaya koyabilir.
Can	Geliştirilebilir.
Çetin	Geliştirilebilir.
Demir	Geliştirilebilir.
Elif	Liderlik karakteristik bir özellik olduğunu düşünüyorum sonradan da edinilebilir.
Fatma	Sonradan bir miktar geliştirilebilir
Gaye	Geliştirilebilir.
Hale	Geliştirilemez, doğuştandır.
Işıl	Liderlik özelliğini doğuştan gelen bir özellik olarak düşünüyorum. Sonradan da geliştirilebilir ama zorlu bir süreç olduğunu düşünüyorum.
İpek	Geliştirilemez.

Tablo 4.2'deki veriler değerlendirildiğinde katılımcıların yarısından az bir kısmının liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu düşündükleri, büyük çoğunluğunun ise liderliğin sonradan da geliştirilebilir bir özellik olduğunu düşündükleri görülmektedir.

4.3. 'Okul yöneticilerinin liderlik becerileri hakkındaki fikriniz nedir?' Sorusuna Verilen Cevaplar

Tablo 4.3. Mülakatın İkinci Sorusuna Ait Veriler

Rumuz	Okul yöneticilerinin liderlik becerileri hakkındaki fikriniz nedir?
Ali	Hepsi istenilen gibi olmasa da yaptığı iş ile gerçekten dertlenen insanlar sağlıklı yönlendirmeler yapabiliyor.
Barış	Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri göstermesi okulda samimiyeti artırarak gerek öğrencilerle gerekse öğretmenlerle olan samimiyeti artırdığından dolayı aidiyet duygusunu geliştirir. Bir başarı ortaya konacaksa ben değil biz duygusu öne çıkarılmalıdır. Bu paydaşların sorumluluğu paylaşmasını sağlar. Lider işi doğru değil doğru işi yapmaya çalışır. Bu da paydaşların motivasyonunu artırarak enerjik olmalarını sağlar.
Can	Yeterli değildir.
Çetin	Birleştirici, kolaylaştırıcı ve yol gösterici olmalıdır.
Demir	Okul yöneticilerinde liderlik becerileri olmalı ve bu yönde kendilerini geliştirici faaliyetlere katılmalıdırlar.
Elif	Olumludur.
Fatma	Liderlik becerilerinin yüksek oranda var olduğunu söyleyebilirim.
Gaye	Okulumuz iyi yönetiliyor.
Hale	Genel olarak okul yöneticileri liyakat sahibi insanlar değiller.
İşıl	Başarıya ulaşılabilmesi için yöneticilerin liderlik vasfının olması gerekir.
İpek	Yok.

Tablo 4.3'teki veriler değerlendirildiğinde katılımcıların büyük çoğunluğu okul yöneticilerinde liderlik vasfı olması gerektiği hususunda hem fikirdirler. Katılımcıların bir kısmı hâlihazırdaki okul yöneticilerinin liderlik vasıflarını sahip olmadıklarını ya da yetersiz liderlik becerileri sergilediklerini belirtmektedir. İki katılımcı okul yöneticilerinde liderlik vasfı olduğunu ve okullarının iyi yönetildiğini vurgularken, bir kısım katılımcının liderin empati ve samimiyet özellikleri taşıması gerektiğine vurgu yaptığı görülmektedir. Birer katılımcı liderin rehberlik vasfı ve takım ruhu yaratma becerisinin önemine değinmişlerdir.

4.4. 'Sizce okul yöneticilerinin liderlik biçimden kaynaklanan sorunlar var mıdır? Varsa nelerdir?' Sorusuna Verilen Cevaplar

Tablo 4.4. Mülakatın Üçüncü Sorusuna Ait Veriler

Rumuz	Sizce okul yöneticilerinin liderlik biçimden kaynaklanan sorunlar var mıdır? Varsa nelerdir?
Ali	Makam sevdalısı olan yöneticiler liderliği patronluk olarak nitelendirdikleri için sadece emir vererek çalışıyorlar. Bu da birçok soruna kaynak teşkil ediyor.
Barış	-
Can	Vardır. Ekipleri koordine etme konusunda iş paylaşımı konusunda yeterli değiller.
Çetin	Meselelere çok yönlü bakamamak, olaylara hakim olduğunu zannetmek.
Demir	Günümüzde bireyselleşme, özgürlük, insan haklarına verilen önemin artması, özellikle baskıcı veya yek başına karar alan liderlerin başarısız olmasına ya da çalışanları ile uyum sorunu yaşamasına neden olmaktadır.
Elif	Bazen lider gibi davranmamaları sorun olabiliyor.
Fatma	Yok.
Gaye	Fikrim yok.
Hale	Kararlı olmamaları.
Işıl	İyi liderlik yapılamazsa öğretmenlerle ilgili problemler oluşabilir. Bu da öğrencilerin eğitimine yansır ve okulun başarısını etkiler.
İpek	Lider olmayan yöneticilerde özgüven de olmuyor

Tablo 4.4'deki veriler incelendiğinde katılımcılar liderin liderlik becerilerindeki yetersizliğin karar verme, görev dağılımı, koordinasyon, süreçleri ve liderin göreve hâkimiyeti, uyumlu örgüt iklimi yaratma becerisi ve özgüven konularında aksaklıklara yol açtığını ifade etmektedirler. İki katılımcı soruyu yanıtsız bıraktığı görülmekte, bir katılımcının yöneticinin liderlik becerilerinden kaynaklanan sorunlar bulunmadığını düşünmektedir.

4.5. 'Sizce okul yöneticilerinin liderlik biçimden kaynaklanan olumlu uygulamalar var mıdır? Varsa nelerdir?' Sorusuna Verilen Cevaplar

Tablo 4.5. Mülakatın Dördüncü Sorusuna Ait Veriler

Rumuz	Sizce okul yöneticilerinin liderlik biçimden kaynaklanan olumlu uygulamalar var mıdır? Varsa nelerdir?
Ali	İşini gerçekten iyi yapan ve yapmaya çalışan insanlar sağlıklı ve doğru rehberlik ve yönlendirmelerle çalışanların daha verimli ve istekli olmalarını sağlıyor.
Barış	Elbette vardır. Bir başarı olduğunda paydaşlara bölünerek motive olmaları sağlanır. Yeni ve özgün fikirleri dinleyerek uygun olanların hayata geçirilmesi başarıyı ve motivasyonu artırarak kurumda enerjinin yüksek olmasını sağlar.
Can	Liderlikle yöneticiliği ayıran ve kurumun lideri olan müdürler başarılıdır.
Çetin	Dinleyici, çözüm odaklı olması olumludur.
Demir	İstişare ile kadar alınması, bireysel özelliklerin dikkate alınması
Elif	Okulu yönetebilmeleri öğretmenleri ve öğrencileri yönlendirmeleri
Fatma	İşbirliğine açık çalışma ortamı oluşturmak gibi olumlu uygulamalar vardır.
Gaye	Fikrim yok
Hale	Yoktur
İşıl	Yönlendirme, motivasyon
İpek	Bireyin kendi açısından olumsuz durumlara bile adil olduğu kanaatini getirebilmesi

Tablo 4.5'teki veriler değerlendirildiğinde olumlu liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticilerinin kararlara katılıma, işbirliğine önem veren, adil yöneticiler olduğu, olumlu uygulamaların öğretmenlerin motivasyonlarını arttırdığı, dinleme ve istişare yetenekleri iyi olan müdürlerin iyi liderler olduğu vurguları ön plana çıkmaktadır. Bir katılımcı fikir belirtmemiş, bir katılımcı ise okul yöneticisinin olumlu liderlik özellikleri bulunmadığını belirtmiştir.

4.6. 'Örgüt sağlığı sizin için ne ifade ediyor?' Sorusuna Verilen Cevaplar

Tablo 4.6. Mülakatın Beşinci Sorusuna Ait Veriler

Rumuz	Örgüt sağlığı sizin için ne ifade ediyor?
Ali	Benim için çevresiyle uyum içerisinde varlığını sürdüren, devamlı olarak başarıya ve yaşama yeteneklerini geliştiren örgütleri ifade etmektedir.
Barış	Çalışma içerisinde bulunan paydaşların birbiri ile uyum içerisinde çalışması başarıya yönünden motivelerinin canlı ve süreklilik oluşturmasıdır.
Can	İş ortamındaki güveni ifade ediyor.
Çetin	İletişimi ifade ediyor.
Demir	Birimin, şirketin işleyişinin daha verimli hale gelmesini ifade ediyor.
Elif	Kurumun çevreyle uyum içinde olmasını ifade ediyor.
Fatma	Örgütün sürdürülebilir olmasını ifade ediyor.
Gaye	Bir amaç için bir arada bulunan kişilerin iletişiminin iyi olması yapması gerekenleri isteyerek yapmasını ifade ediyor.
Hale	Kurumda yabancılaşmıyorsam o kurum sağlıklıdır.
İşıl	Huzurlu bir ortamda çalışmak için çok önemli olduğunu ifade ediyor.
İpek	Huzuru ifade ediyor.

Tablo 4.6.'daki veriler incelendiğinde katılımcıların örgüt sağlığı kavramını iyi iletişim, huzur, aidiyet, verimlilik, çevreye uyum ve başarının sürdürülmesi temeline dayandırdıkları görülmektedir. Kadın katılımcılar daha çok huzur unsuruna vurgu yaparken erkek katılımcılar çevreye uyum ve sürdürülebilirlik üzerinde durmuşlardır.

4.7. 'Çalıştığınız kurumda örgüt sağlığı üzerinde etkili faktörler sizce nelerdir?'

Sorusuna Verilen Cevaplar

Tablo 4.7. Mülakatın Altıncı Sorusuna Ait Veriler

Rumuz	Çalıştığınız kurumda örgüt sağlığı üzerinde etkili faktörler sizce nelerdir?
Ali	Okul yöneticisinin olumlu ve yapıcı tutumları, fiziki şartlar ve maddi yeterlilik.
Barış	Kurum müdürünün çalışanları belli bir amaç için bir arada olduğu duygusunu hissettirmesi, paydaşlara zaman zaman toplantılar yaparak onları motive etmesi, özlük hakları ve iş yaşamı koşullarında iyileştirme yapmaları.
Can	Çalışanların tavrı ve örgüte olan aidiyet duygusu.
Çetin	Sosyal etkinlikler.
Demir	Psikolojik bağlılık, ortak inanışlar ve amaçlar.
Elif	Uyum içinde olmak ve başarılı olması.
Fatma	Çalışanların yardımlaşması, iş tanımına uygun planlama yapılması.
Gaye	Değer verilmesi, işlerin sistemli ve planlı düzenlenmesi.
Hale	İyi bir ekip ve iyi bir ekip lideri.
Işıl	Çok farklı insanların bir arada çalıştığı bir ortamda örgüt sağlığı çok önemlidir. Birlik ve beraberlik içerisinde çalışmak önemli.
İpek	Huzur

Tablo 4.7'deki veriler incelendiğinde örgüt sağlığı üzerinde etkili olan faktörlerle ilgili olarak katılımcıların çoğunluğunun ortak amaçlara, yardımlaşma ve aidiyet duygusuna vurgu yaptığı görülmektedir. Katılımcıların bir kısmı örgüt sağlığında en etkili faktörün liderin olumlu tutumları olduğunu düşünürken, bir kısmı ekipteki bireylerin ve işbirliğinin önemine değinmiş, bir kısmı ise lider ve ekipten ziyade sürecin, iş ortamının fiziki şartlarının ve çalışma şartlarının iyileştirilmesinin, sosyal etkinliklerin ve başarının örgüt sağlığına etki ettiğini belirtmişlerdir.

4.8. 'Çalıştığımız kurumda okul müdürü örgüt sağlığı üzerinde sizce ne derece etkilidir?' Sorusuna Verilen Cevaplar

Tablo 4.8. Mülakatın Yedinci Sorusuna Ait Veriler

Rumuz	Çalıştığımız kurumda okul müdürü örgüt sağlığı üzerinde sizce ne derece etkilidir?
Ali	Çalıştığım kurumda bütün güzel işler yönetici sayesinde (rehberliğinde, yönlendirmesinde) meydana geldiği için, son derece etkilidir.
Barış	Olumlu bir etkiye sahiptir.
Can	Önemli oranda.
Çetin	Tek birleştirici unsurdur.
Demir	Çok etkilidir.
Elif	Çok etkilidir.
Fatma	Yüksek oranda etkilidir.
Gaye	Çok etkilidir.
Hale	Çok etkilidir
Işıl	Çok etkilidir müdür öğretmenlerinin birliğinde çok etkilidir.
İpek	Etkisiz

Tablo 4.8'deki yanıtlar incelendiğinde katılımcıların hemen hepsinin okul müdürünün örgüt sağlığına olumlu ve birleştirici yönde yüksek bir etkisi olduğunu ifade edildiği görülmektedir. Bir katılımcı ise okul müdürünün örgüt sağlığı üzerinde etkisinin olmadığını ifade etmiştir.

4.9. 'Okul yöneticilerinin seçiminde liderlik becerilerinin ölçülmesi/ölçülmemesi hakkında görüşleriniz nelerdir?' Sorusuna Verilen Cevaplar

Tablo 4.9. Mülakatın Sekizinci Sorusuna Ait Veriler

Rumuz	Okul yöneticilerinin seçiminde liderlik becerilerinin ölçülmesi/ölçülmemesi hakkında görüşleriniz nelerdir?
Ali	Bu kesinlikle yapılması gereken bir şey. Fakat içinde bulunduğumuz standartlarda mesleğimizi icra eden kimseler arasında bu kadar çok kişinin bulunması mümkün olamayabilir. Ölçmekten çok belirli eğitim ve/veya uygulamalarda kazandırmaya çalışmak daha sağlıklı olabilir.
Barış	Olması gereken bir uygulamadır. Başarı yönetici müdürlerden çok lider müdürlerin olduğu okullarda daha çok gözlemlenmektedir .
Can	Ölçülmelidir.
Çetin	Ölçülmüyor.
Demir	Buna dikkat edilmesi gereklidir. Böylece kurumun daha verimli, aktif, çalışanların daha mutlu olacağı bir sistem oluşturulabilir
Elif	Ölçülmesi gerekir.
Fatma	Kişi önce kendine liderlik edebiliyor olmalıdır. İrade, öz disiplin gibi kavramların okul yöneticiliği sınavlarında önemli bir faktör olduğunu düşünüyorum. Dolayısıyla liderlik becerileri ölçülmüş oluyor ve zaman içinde tecrübelerle de bu beceri arttırılabiliyor.
Gaye	Ölçülmeli liderlik özelliği olduğunda daha iyi yönetileceği için sistem de güzel işler.
Hale	Kesinlikle ölçülmelidir.
Işıl	Bu durum maalesef ölçülemiyor, okulun başarısıyla dışarıdan yorumlanabiliyor.
İpek	Ölçülebilmesi için çalışanların objektif ve veri gizliliğinden emin olması lazımdır.

Tablo 4.9'daki veriler incelendiğinde tüm katılımcıların okul yöneticilerinde liderlik vasfı bulunması gerektiğini ve liderlik özelliklerinin ölçülerek okul yöneticiliğine getirilmeleri gerektiğini vurguladıkları görülmektedir. Katılımcıların bir kısmı okul yöneticilerinin liderlik vasfının ölçülmediğini, bir kısmının lider özellikte okul yöneticisi bulmak zor olacağından okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlerden geçirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bir katılımcı liderlik vasfının tarafsızca ölçülebilmesi için gizli oylama benzeri bir uygulama ile değerlendirme yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ

Araştırma bulgularına göre katılımcıların yarısından az bir kısmının liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu düşündükleri, büyük çoğunluğunun ise liderliğin sonradan da geliştirilebilir bir özellik olduğunu düşündükleri görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu okul yöneticilerinde liderlik vasfı olması gerektiği hususunda hem fikirdirler. Katılımcıların bir kısmı hâlihazırdaki okul yöneticilerinin liderlik vasıflarını sahip olmadıklarını ya da yetersiz liderlik becerileri sergilediklerini belirtmektedir. İki katılımcı okul yöneticilerinde liderlik vasfı olduğunu ve okullarının iyi yönetildiğini vurgularken, bir kısım katılımcının liderin empati ve samimiyet özellikleri taşıması gerektiğine vurgu yaptığı görülmektedir. Birer katılımcı liderin rehberlik vasfı ve takım ruhu yaratma becerisinin önemine değinmişlerdir.

Katılımcılar liderin liderlik becerilerindeki yetersizliğin karar verme, görev dağılımı, koordinasyon, süreçleri ve liderin göreve hâkimiyeti, uyumlu örgüt iklimi yaratma becerisi ve özgüven konularında aksaklıklara yol açtığını ifade etmektedirler. İki katılımcı soruyu yanıtsız bıraktığı görülmekte, bir katılımcının yöneticinin liderlik becerilerinden kaynaklanan sorunlar bulunmadığını düşünmektedir.

Olumlu liderlik özellikleri sergileyen okul yöneticilerinin kararlara katılma, işbirliğine önem veren, adil yöneticiler olduğu, olumlu uygulamaların öğretmenlerin motivasyonlarını arttırdığı, dinleme ve istişare yetenekleri iyi olan müdürlerin iyi liderler olduğu vurguları ön plana çıkmaktadır. Bir katılımcı fikir belirtmemiş, bir katılımcı ise okul yöneticisinin olumlu liderlik özellikleri bulunmadığını belirtmiştir.

Katılımcıların örgüt sağlığı kavramını iyi iletişim, huzur, aidiyet, verimlilik, çevreye uyum ve başarının sürdürülmesi temeline dayandırdıkları görülmektedir. Kadın katılımcılar daha çok huzur unsuruna vurgu yaparken erkek katılımcılar çevreye uyum ve sürdürülebilirlik üzerinde durmuşlardır.

Örgüt sağlığı üzerinde etkili olan faktörlerle ilgili olarak katılımcıların çoğunluğunun ortak amaçlara, yardımlaşma ve aidiyet duygusuna vurgu yaptığı görölmektedir.

Katılımcıların bir kısmı örgüt sağlığında en etkili faktörün liderin olumlu tutumları olduğunu düşünürken, bir kısmı ekipteki bireylerin ve işbirliğinin önemine değinmiş, bir kısmı ise lider ve ekipten ziyade sürecin, iş ortamının fiziki şartlarının ve çalışma şartlarının iyileştirilmesinin, sosyal etkinliklerin ve başarının örgüt sağlığına etki ettiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların hemen hepsi tarafından okul müdürünün örgüt sağlığına olumlu ve birleştirci yönde yüksek bir etkisi olduğunun ifade edildiği görölmektedir. Bir katılımcı ise okul müdürünün örgüt sağlığı üzerinde etkisinin olmadığını ifade etmiştir.

Tüm katılımcıların okul yöneticilerinde liderlik vasfı bulunması gerektiğini ve liderlik özelliklerinin ölçülerek okul yöneticiliğine getirilmeleri gerektiğini vurguladıkları görölmektedir. Katılımcıların bir kısmı okul yöneticilerinin liderlik vasfının ölçülmediğini, bir kısmının lider özellikte okul yöneticisi bulmak zor olacağından okul yöneticilerinin liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlerden geçirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bir katılımcı liderlik vasfının tarafsızca ölçülebilmesi için gizli oylama benzeri bir uygulama ile değerlendirme yapılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Tüm bulgular bir arada değerlendirildiğinde katılımcıların yanıtlarının birbiri ile oldukça örtüştüğü dolayısıyla cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, hizmet yılı ve okul müdürü ile birlikte çalıştıkları sürenin öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stili ve örgüt sağlığı algılarında anlamlı düzeyde farklılığa yol açacak değişkenler olmadığı ifade edilebilir. Yalnızca örgüt sağlığı algısı hususunda kadın katılımcıların huzur kavramı ile örgüt sağlığını eş tutmasına rağmen erkek katılımcıların çevreye uyum kavramı ile örgüt sağlığını eşleştirdikleri dikkat çekmektedir.

Bu araştırmanın bulguları ve literatür taraması bir arada değerlendirildiğinde çalışanların okul yöneticilerinden liderlik vasfı sergilemesi beklentilerinin

bulunduğu, okul yöneticisinin liderlik stilinin öğretmen verimliliği ve motivasyonunda etkili bir unsur olarak öne çıktığı, örgüt sağlığı kavramının ortak amaçlara odaklanma, işbirliği ve olumlu okul iklimi olarak benimsendiği hususlarının örtüştüğü görölmektedir.

Okul müdürlerinin özellikle karar verme, görev dağılımı, koordinasyon, süreçleri ve liderin göreve hâkimiyeti, uyumlu örgüt iklimi yaratma becerisi ve özgüven konularında liderlik vasıflarının geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlerden geçirilmeleri önerilir. Okullarda örgüt sağlığını geliştirmede etkili bir yöntem olarak ortak amaçlara odaklanma, yardımlaşma ve aidiyet duygularını yükseltecek etkinliklere ağırlık verilmesi önerilir. Okul müdürlerinin olumlu tutumlarının geliştirilmesine dair rehberlik çalışmaları yapılması, çalışanlar arası işbirliğini özendirerek etkinlikler planlanması, sürecin, iş ortamının fiziki şartlarının ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi yönünde çalışmalar gerçekleştirilmesi önerilir.

Araştırma aynı okulun öğretmenlerinin katılımı ile gerçekleştiğinden, çalışanların aynı idareciyi farklı şekilde değerlendirmelerinin nedeni araştırmaya değer bir husus olarak göze çarpmaktadır. Bu algı farklılığının öğretmenlerin bu araştırmada kapsama alınmayan farklı demografik özelliklerinden mi yoksa kişilik özelliklerinden mi kaynaklandığı araştırmaya değer bir husus olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aksulu Köse, A. (2018), *Özel Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışları ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Altun, S. (2001), *Örgüt Sağlığı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arabacı, B. (2010), *Academic and Administration Personnel's Perceptions of Organizational Cilimate*, Procedia Social and Behavioral Siences 2, ss. 4445-4450.
- Ardıç, K., Polatçı, S. Ve Kaya, A. (2008), *Akademik Kurumlarda Örgüt Sağlığı Örgüt Sağlığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi*, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15 (2), 146-151.
- Asunakutlu, T. (2021), *Liderlik Kuramları Tablosu*, <https://slideplayer.biz.tr/slide/4088544/>, Erişim Tarihi: 28.11.2021.
- Avcı, U. ve Topaloğlu, C. (2009), *Hiyerarşik Kademeler Göre Liderlik Davranışlarını Algılama farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*, KMU İİBF Dergisi, Yıl:11, Sayı:16, Haziran 2009.
- Aydın, M. (1994), *Eğitim Yönetimi (Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler)*, Genişletilmiş 4. Baskı, Yayın No:4, Ankara:PEGEM.
- Aydın, M. (2007), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu.
- Baloğlu, N., Karadağ, E., Gavuz, Ş., (2009), *Okul Müdürlerinin Çok Faktörlü Liderlik Stilllerinin Yetki Devrine Etkisi: Bir Doğrusal ve Yapısal Eşitlik Modelleme Çalışması*, Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22 (2): 457-479.
- Baltacı, A. (2019), *Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?*, Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 368-388.
- Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, NY:Free.
- _____ (1990), *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision*, Organizational Dynamics, 18 (3), 19-31.
- _____ (1998), *Transformational Leadership; Industrial, Military and Educational Impact*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey: Londra.
- Başaran, E. (1992), *Eğitime Giriş*, 12. Baskı, Ankara: Gül.

- Bayat, B. (2005), *Örgüt İçerisindeki Rol ve İşlevleri Bakımından Orta Kademe Yöneticileri*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(3), 1-13.
- Birekul, M. (2021), *Öğretimsel Liderlik*, <http://www.mbirekul.com/?p=293>, Erişim Tarihi: 24.11.2021).
- Buluç, B. (2009), *Sınıf Öğretmenlerinin Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(57), 5-34.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, Newyork: Harper and row Publishers.
- Bursalıoğlu, Z. (2000), *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek*, Ankara: PEGEM A Yayıncılık.
- _____. (2013), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N. (2007), *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisi, 33(33), 77-87.
- Cemaloğlu, N. ve Kılınç, A. (2012), *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1(23), 132-156.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003), *Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerine Örnek Bir Çalışma*, DEÜ İİBF Dergisi, 18(2), 83-98.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008), *Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması*, Süleyman demirel Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3, ss.49-66.
- Çelik, V. (2012), *Eğitimsel Liderlik*, 6. Baskı, Ankara:Pegem Akademi.
- Çiçek, Z. (2013), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Algularının Değerlendirilmesi (İstanbul İli Ümraniye İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Ssoyal Bilimler Enstitüsü, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İstanbul.
- Daft, R. L. (1991), *Management*, Second Edition, USA: The Dryden Press.
- Doğan, A. ve Bozkurt, S. (2008), *İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Alguları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma*, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi – Yönetim Dergisi, Sayı:60, 61-73.
- Drafke, M. ve Kossen, S. (1998), *The Human Side of Organizations*, Seventh Edition, USA:Addison-Wesley.

- Edizler, G. ve Akbulut, E. (2011), *Özel Öğretim Kurumlarında Eğitim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Boyutları*, Erciyes İletişim Dergisi, 2(2), 20-32.
- Ercan, Ü. (2010), *Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri ve değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk ve ABD Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Savunma Bilimleri enstitüsü, Kara harp Okulu, Ankara.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel.
- Erdoğan, İ. (2000), *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem.
- _____.(2014), *Eğitim ve Okul Yönetimi*, Ankara: Alfa Basım Yayım.
- Eren, E. (2012), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, İstanbul:Beta Yayıncılık.
- Ergeneli, A. (2006), *Örgüt ve İnsan*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Ertuğrul, A. ve Töremen, F. (2017), *Okul Yöneticileri liderlik Stilllerinin Okul İklimi Üzerindeki Etkisi: Gaziantep Ortaöğretim Okullarında Bir Uygulama*, Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 4, Sayı 7.
- Fındıkçı, İ. (2012), *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*,3. Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Geylani, A. (2013), *Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu*, Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD), 1(1), 1-23.
- Givens, R. J. (2008), *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personel Outcomes*, Emerging Leadership Journeys, 1(1), 4-24.
- Green, L. M. (2016), *The Realationship Between Principals' Leadership Styles and School Culture as Assessed by Teachers*, Doktora Tezi, Mississippi College.
- Grooms, D. L. ve Matinez, R. D. (2011), *Sustainable Leadership Development: A Conceptual Model of A Cross-Cultural Blended Learning Program*, International Journalof Leadership Studies, 6(3), ISSN: 1554-3145.
- Gündüz, H. B. ve Doğan, A. (2009), *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri*, In First International Congress of Educational Research, Çanakkale.
- Hardmann, B. K. (2011), *Teacher's Perception of Their Principal's Leadership Style and The Effects on Student Achievement in Improving and Non-Improving Schools*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of South Florida, Florida.

- Hayiroğlu, S. (2011), *Kamu Kurumlarında Liderlik Tarzları ve Lider Etkinliği Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. Ve Johnson, D. E. (2007), *Management of Organizational Behavior*, Vol. 9, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hoy W. K. And Woolfolk, A. E. (1993), *Teachers' Sense of Efficacy and The Organizational Health of Schools*, The Elementary School Journal, 93(4), 355-372. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/461729>, Erişim Tarihi: 24.11.2021.
- Hoy W. K., Tarter, C. J. Ve Kottkamp, R.B. (1991), *Open Schools/Healthy Schools: Measuring Organizational Climate*, Newbury Park, CA: Sage Publications, s.58.
- Hussain, S.T., Abbas, J., Lei, S., Haider, M. J. Ve Akram, T. (2017), *Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining The Mediating Role of Knowledge Sharing Behavior*, Cogent Business and Management, 4(1), 1-11.
- Karacan, K. (2017), *İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Algularına Göre Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Karagöz, A. (2021), *Öğretmen Algularına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Toplantı Yönetimi Yeterlilikleri Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Karakuş, B. (2020), *Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Stratejik Liderliğine ve Örgüt Sağlığına Yönelik Alguları*, Yüksek lisans tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Karip, E. (1998), *Dönüşümcü Liderlik*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl:4. Sayı:16.
- Keçecioğlu, T. (2003), *Lider Liderlik*, İstanbul: Okumuş Adam.
- Keskinkılıç, K. (2007), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Khan , Z. A., Nawaz, A. ve Khan, İ. (2016), *Leadership Theories and Styles: A Literature Review*, Journal of Resources Development and Management, 16,1-7.
- Kılınc, E. (2019), *Stratejik ve Dönüşümcü Liderlik ile İşgören Performansı İlişkisi: Sağlık Sektöründe bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, 13. Baskı, İstanbul Beta Basım Yayın.

- Korkmaz, M. (2005), *Duyguların ve Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin performansı Üzerine Etkisi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 11(3), 401-422.
- Korkmaz, M. (2007), *Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 13(49), 57-91.
- Lim, B. C. And Ployhart, R. E. (2004), *Transformational Leadership: Relations to The Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts*, Journal of Applied Psychology, 89(4), 610.
- Lok, P. And Crawford, J. (1999), *The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development*, Leadership & Organization Development Journal, 20(7), 365-373.
- Newton, J., Dooris, M. And Wills, J. (2016), *Healthy Universities: An Example of a Wholesystem Health-Promoting Setting*, Global Health Promotion, 23(1), 57-65.
- Okçu, O. (2008), *Dönüşümcü Liderlik ve İşlemci Liderlik, Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular*, Editör: İsmail Bakan, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Öter, Ö. M. (2021), *Okul Müdürlerinin Hizmetkar Liderlik Davranışları ile Okulların Örgüt Sağlığı ve Öğretmenlerin Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Özalp, İ. (2012), *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Ünite 7, s.167, Eskişehir.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013), *Örgütsel Davranış*, Bursa: Esin Basım Yayın Dağıtım.
- Podgurski, T. P. (1990), *School Effectiveness as It Relates to Group Concensus and Organizational Health of Elementary Schools*, (Unpublished Doctoral Dissertation), Rutgers The State University of New Jersey, New Brunswick.
- Prasertharoensuk, T. ve Tang, K. N. (2017), *The Effect of Strategic Leadership Factors of Administrators on School Effectiveness Under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3*, Kasetsart Journal of Social Sciences.
- Recepoğlu, E. (2011), *Öğretmen Algularına Göre okul Müdürlerinin Mizah Tarzları ile Öğretim Liderliği Davranışları ve Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Saenghiran, N. (2013), *Towards Enhancing Happiness at Work: A Case Study*, Social Research Reports, 5(25), 21-33.

- Sağır, M. (2015), *Öğretimsel Liderlik*, Editör: N. Konan, Eğitim Yönetiminde Yeni Liderlik Yaklaşımları, Cilt:1, 133-155, Ankara: Pegem Akademi.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*, Newyork: The Free Press.
- Şahin, S. (2005), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği)*, Eğitim ve Bilim, Cilt 30, Sayı 135.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2007), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Yenilenmiş 5. Baskı, Konya: Adım.
- Şişman, M. (2011), *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009), İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Rollerini, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(58), 274-298.
- Tajasom, A. and Ariffin A.Z. (2011), *Principals' Leadership Style and School Climate: Teachers' Perspectives from Malaysia*, International Journal of Leadership in Public Services, Vol. 7 No. 4, pp.314-333.
- Tanrıöğen, A. (2000), *Temel Eğitim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinden Bekledikleri Öğretimsel Liderlik Davranışları*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(7), 67-73.
- Tekin, M. A. (2005), *İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Sağlıkını Algılama Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Tekin, Y. Ve Ehtiyar, R. (2011), *Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler*, Journal of Yaşar University, 24(6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005), *Kamu ve Özel sektör örgütlerinde liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (14), 1-16.
- Toprakçı, E. (2002), *Sınıf Örgütünün Yönetimi*, 1. Baskı, Ankara: Ütopya.
- Tortop, N. (1983), *Yönetim Bilimi*, Ankara: S Yayınları.
- Tuncay, N. (2016), *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Sosyal Sermaye Üzerindeki Etkisi: Konya İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yüksek lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, KTO Karatay Üniversitesi, Konya.
- Türker, Y. (2010), *İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

- Uras, M. (1998), *Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Amaçta Odaklanma, İletişim Yeterliliği, Optimal Güç Dengesi, Kaynak Kullanımı ve Bağlılık Boyutlarına İlişkin Algıları*, VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi'nde Sunulan Bildiri.
- _____.(2000), *Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliliği Boyutlarına İlişkin Algıları*, PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, (7), 1-8.
- Yıldırım, C. (2006), *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)*, Yüksek lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Yılmaz, A. ve Ceylan Ç. B. (2011), *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi*, Kuram ve uygulamada Eğitim Yönetimi, 2(2), 277-394.
- Yılmaz, A., Çelik, A, Abul, A. ve Nalçın, A.Z. (2014), *Sinerjik Liderler örgütsel Ataleti Yener mi? Çalışanların Özyeterliliğinin Aracılık Etkisi*, 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.
- Zaccaro, S. J. (2007), *Trait-Based Perspectives of Leadership*, American Psychologist, 62(1), 6-16.

GÖRÜŞME FORMU

Ek-1

Değerli meslektaşım,

Bu görüşme formu ‘Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi’ni analiz edecek bilimsel bir araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Tüm soruları yanıtlanmanız istenmektedir. Elde edilen veriler yalnızca bu araştırma için kullanılacak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. İsminiz belirtmenize gerek yoktur. Soruları samimiyetle cevaplamanız eğitim yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesine katkı sağlayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Ömer ÖZTÜRK
Yüksek Lisans Öğrencisi

Dr. Öğretim Üyesi Nur SILAY
Danışman

Kişisel Bilgi Soruları

1. Cinsiyetiniz
 Kadın Erkek
2. Öğrenim durumunuz
 Önlisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
3. Meslekteki hizmet yılınız
 1- 5 6- 10 11- 15 16- 20 21- daha fazla
4. Yaşınız
 21- 25 26- 30 31- 40 41- 50 51 ve üstü
5. Okul müdürünüzle bir arada çalışma süreniz
 4 yıl ve daha az 4- 8 yıl 8 yıldan fazla

Araştırma ile ilgili sorular

- 1.Liderlik becerilerinin sonradan geliştirilebilir olup olmadığı hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
- 2.Okul yöneticilerinin liderlik becerileri hakkındaki fikriniz nedir?
- 3.Sizce okul yöneticilerinin liderlik biçimden kaynaklanan sorunlar var mıdır? Varsa nelerdir?
- 4.Sizce okul yöneticilerinin liderlik biçimden kaynaklanan olumlu uygulamalar var mıdır? Varsa nelerdir?
- 5.Örgüt sağlığı sizin için ne ifade ediyor?
- 6.Çalıştığınız kurumda örgüt sağlığı üzerinde etkili faktörler sizce nelerdir?
- 7.Çalıştığınız kurumda okul müdürü örgüt sağlığı üzerinde sizce ne derece etkilidir?
- 8.Okul yöneticilerinin seçiminde liderlik becerilerinin ölçülmesi/ölçülmemesi hakkında görüşleriniz nelerdir?