T.C.

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ (İSTANBUL İLİ ÜMRANİYE İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

ZEKERİYA ÇİÇEK

İstanbul, 2013

T.C.

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ (İSTANBUL İLİ ÜMRANİYE İLÇESİ ÖRNEĞİ)

Yüksek Lisans Tezi

Zekeriya ÇİÇEK

Danışman: Prof. Dr. M. Cihangir DOĞAN

İstanbul, 2013

ONAY SAYFASI

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ (İSTANBUL İLİ ÜMRANİYE İLÇESİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bu tez 26./06/2013 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. M. Cihangir DOĞAN	Prof. Dr. Sefer ADA	Doç. Dr. Süleyman DOĞAN
DANIŞMAN	**ÜYE**	**ÜYE**

Bu tezin kabulü, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ../..../..... tarih ve ..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN ALGILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Zekeriya ÇİÇEK

Yüksek Lisans Tezi: İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. M. Cihangir DOĞAN

Mayıs 2013, X+177 sayfa

Bu çalışmanın amacı; İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirlemek ve karşılaştırmaktır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul örgütlerinin sağlıklı işlemesi ve öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri bu araştırmanın konusunu oluşturmuştur.

Araştırmanın evrenini, 2012–2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesi sınırları içerisinde toplam 48 ilköğretim okulunda görev yapan 2500 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemine, İstanbul ili Ümraniye ilçe merkezindeki 13 ilköğretim okullarında görev yapan toplam 401 öğretmen alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler rehber öğretmen, sınıf öğretmeni, branş öğretmenleri, okul öncesi öğretmeni ve özel eğitim öğretmeni branşlarında görev yapmaktadırlar.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ve Örgüt sağlığı anketi kullanılmıştır. Kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, öğretmen olarak görev yaptığı hizmet yılı, okuldaki hizmet yılı ve branş bilgileri sorulmaktadır. Örgüt Sağlığı anketi 48 madde ve 10 alt boyuttan oluşan 5'li Likert tipi derecelendirmeye göre puanlanan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini ölçmeyi amaçlayan bir ölçektir (Karakuş, 2008).

Araştırmadan elde edilen verilerin istatiksel analizleri için SPSS 15 (Statistical Package For Social Science,15) paket programı kullanılmıştır.Verilerin çözümlenmesinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma ve "*t*" testi kullanılmıştır. Hata payı üst sınırı .05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, örgüt sağlığıyla ilgili çok katılıyorum düzeyinde olumlu bir düşünceye sahip oldukları bulunmuştur. Örgüt sağlığı konusunda edindikleri en yüksek algı kaynak kullanımı, en düşük algı ise özerklik boyutunda ortaya çıkmakla birlikte, örgüt sağlığının diğer boyutlarında çok katılıyorum düzeyinde bir algıya sahip oldukları bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Sağlığı, okul sağlığı, sınıf öğretmeni, branş öğretmeni, İlköğretim Okulları

ABSTRACT

THE ORGANIZATIONAL HEALTH VIEWS OF TEACHERS WORKING IN THE PRIMARY SCHOOLS

Zekeriya ÇİÇEK

MA Thesis, Departmant of Educational Sciences

Supervisor: Prof. Dr. Midrabi Cihangir DOĞAN

May 2013, X+177 Pages

The aim of this study is, determining and comparing the opinions of classteachers who are working at primary schools in Ümraniye, İstanbul. The subject of this study is teachers opinions about organizational healt and processing the school organizations health, who are working in primary school.

The universe of this study are, 2500 class, counsellor, preschool, private ducation, and branch teachers who work at 48 primary schools in vuho work in of Ümraniye, İstanbul in Ümraniye 2012-2013 counsellor preschool, private education 401class, counsellor, preschool, private education and branch teachers participated to the study vuhowork in13 primary schools in Ümraniye.

Five Likert Scale, seven individual variables, 48 articles, 10 dimention guestionaire are used as a data collection resource in research. The poll consists of two units. Personal data is avvailable in the first unit, and the opinions of teachers about the accuracy of the organizations take place in the second uni a Teachers vievs on organization health in primary schools in Karakuş, Elazığ 2008. The SPSS (Statistical package For Social Science, 15) packet program was used for the statistical analyses of the dat which result from the study. Frequency, rating, arithmetical average, Standard deviations, "t" test are used in the study for the analitics of the data, and the cap of faults is accepted as 0,05. It's understood from the research results that, teachers who work at primary schools have positive opinions about the accuracy of organizations.

The dominant opinion is that the accuracy of organizations are focussed on the organizational purposes of the school, in accordance with their opinion it's understood that the other dimensions of the accuracy of organizations remain on a low level.

Keywords: Organization, organize, organization healt, healt, school health, classteacher, branctacher, counsellor, preschool teacher, private school teacher.

ÖNSÖZ

İçinde bulunduğumuz yüzyıla damgasını vuran değişmelerden birisi ekonominin endüstriyel bir yapıdan endüstri sonrası (post endüstriyel) bir yapıya geçmesi olmuştur. Bu yapısal değişimin en çarpıcı görünümleri, küreselleşme, kitle üretiminden birim üretimine yönelme, bilgi iletişim teknolojisinin yaygın bir biçimde kullanılması başarı için gerekli olan yeterliliklerde artış ve pazarlama hizmetlerinin ön plana çıkması olmuştur. Yine yirmi birinci yüzyılda, rekabet gücü, verimlilik, toplam kalite yönetimi, eğitimli nitelikli insan gücü, enformasyona yönelik üretim ve istihdam politikaları, yönetim kapasitesi gibi bilgi ve teknoloji ağırlıklı faktörler örgütler için hayati öneme sahip unsurlar haline gelmiştir. (Bircan ve Serbest, 2001, s.34).

Ekonomik, sosyal, politik ve teknoloji alanındaki gelişim ve değişmeler hayatın her alanını etkilediği gibi, bu durum günümüz toplumunda eğitim örgütlerini de etkilemiştir. Eğitim örgütleri bu sürekli gelişim ve değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Değişim, eğitim örgütlerini etkilemekte ve örgütlerin kendilerini yenilemelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu gelişim ve bunun akabinde gelişen eğitim örgütleri karşılaştıkları sorunları gerçekçi biçimde tanımlayıp, doğru anlayıp köklü, üretken, yaratıcı çözüm yolları bulabilen, amaçlarını gerçekleştiren, değişime uyum sağlayabilen, enerjisini amacı gerçekleştirmek için harcayan ve sağlıklı örgüt haline gelmektedir. Aksi halde örgütlerin kendini yenileyemez, yeni şeylere ayak uyduramaz hale gelmesi, örgütlerin gelişiminin durağanlaşmasına, sorunlarını çözmekte başarısız olmasına, karşılaştıkları sorunları çözmede zorlanmasına sağlıksız örgüt haline gelme riski ile karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır.

Eğitim örgütlerinin en önemli amacı, örgütün nitelik ve niceliğine uygun, toplumun gereksinimlerini karşılayabilecek yeterliğe sahip, nitelikli insan gücü yetiştirmektir. Eğitim örgütlerinde örgüt yapısının sağlıklı olması ve çalışan personellerin kurum sağlığı konusunda duyarlı olabilmesi için, eğitim amaçlarına odaklı, iletişim yeterliğine sahip, yeniliğe açık, optimal düşünebilen, gücünü bilgi ve gereksinimleri doğrultusunda hareket geçirebilen, okulda akademik başarı kültürünün yerleşmesini sağlayabilmelidir. Örgüt ikliminin sağlıklı olması örgütün tüm yapısının sağlıklı işlemesi ile doğru orantılıdır. Sağlıklı örgüt işlevseldir. Sağlıklı örgütlerde ürünler değerlendirilerek kısa sürede dönütler sağlanır ve eksiklikler anında giderilir.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca araştırma konusunun belirlenmesinde, anketlerin incelemesinde, araştırmanın tamamlanmasında her türlü yardım ve desteğini esirgemeyen, görüş, öneri ve engin tecrübesi ile bana ışık tutan, yolumu aydınlatan, saygı ve değerin en yücesine layık çok değerli hocam, danışmanım, Sayın Prof. Dr. Midrabi Cihangir DOĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Tez çalışmasında görüş ve önerileri ile gerekli her konuda yardımcı ve destek olan

okulumuz Rehber öğretmeni İbrahim DEMİRCİ'ye, Sınıf öğretmeni Hülya KARAKUŞ'a, Müdür Yardımcısı Alim KURTKAYA'ya, Sınıf öğretmeni Salih Selçuk KOSER'e teşekkür ederim.

Sıkıntılı günlerimde her zaman yanımda olan, çalışmalarımda desteklerini esirgemeyen, hoşgörü ve yardımları ile bana büyük kolaylık sağlayan sevgisini yanımda hissettiğim sevgili eşime, çocuklarıma teşekkür ediyorum.

Ayrıca araştırmaya destek olan Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne, Okul müdürlerine, çalışmaya katılarak destek olan Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan tüm öğretmenlere teşekkür ederim.

İstanbul, 2013 Zekeriya ÇİÇEK

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
ÖNSÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **viii**

I. BÖLÜM **2**
1. GİRİŞ 2
1.1. Problem Durumu 2
1.2. Problem Cümlesi 8
1.2.1. Alt Problemler 8
1.3. Araştırmanın Amacı 8
1.4. Araştırmanın Önemi 8
1.5. Araştırmanın Sayıltıları 9
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 9
1.7. Tanımlar 10

II. BÖLÜM **12**
1. İLGİLİ ALANYAZIN VE ARAŞTIRMALAR 12
1.1. Örgütün Tanımı ve Anlamı 12
1.2. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar 13
1.3. Örgütleme 14
1.3.1. Örgütleme Sürecinin Kapsamı 15
1.3.2. Yapıyı Kurma 15
a) Amaçların Çözümlenmesi 16
b) Görevlerin Saptanması 16
c) Yapıyı Kararlaştırma 16
d) Bölümleme - Birimleme - Basamaklandırma 17
1.3.3. Kadrolama 17
1.3.4. Donatım 18
1.3.5. Anlayış Gösterme 18
1.4. Örgüt Modelleri 19
1.4.1. Dikey Örgüt Modeli 19
1.4.2. Yatay Örgüt Modeli 19
1.4.3. Amaçsal Örgütleme 20
1.4.4. İşlevsel Örgütleme 20
1.4.5. Süreçsel Örgütleme 20
1.4.6. Destekli Amaçsal Örgütleme 20
1.4.7. Bölgesel (Coğrafi) Örgütleme 20
1.4.8. Matriks Örgütleme 20
1.5. Örgüt Sağlığı Kavramı 21
2. ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN KURAMLAR 27

2.1. Hoy'un Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları 27
2.2. Miles'in Örgüt Sağlığı Kavramı 29
2.3. Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları 32
2.3.1. Amaçta Odaklanma ve Çevresel Etkileşim 33
2.3.2. Örgütsel Liderlik 34
2.3.3. Örgütsel Bütünleşme 35
2.3.4. Örgütsel Ürün 36
2.3.5. Örgütsel Kimlik 36
3. OKUL SAĞLIĞI 43
3.1. Sağlıklı Okul –Sağlıksız Okul 43
3.2. Dünya Sağlık Örgütü Açısından Örgüt Sağlığı 47
4. ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTLARI 48
4.1. Amaçta Odaklanma: 48
4.2. İletişim Yeterliliği 52
4.3. Optimal Güç Dengesi 57
4.4. Kaynak Kullanımı 58
4.5. Bağlılık 60
4.6. Moral 64
4.7. Yenilikçilik 68
4.8. Özerklik 71
4.9. Uyum 72
4.10. Problem Çözme Yeterliği 74

III. BÖLÜM 78
1. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 78
1.1. Türkiye'de Yapılan Çalışmalar 78
1.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar 81
2. YÖNTEM 82
2.1. Araştırmanın Modeli 82
2.2. Evren 83
2.3. Örneklem 84
2.4. Veri Toplama Aracının Oluşturulması 85
2.4.1. Kişisel Bilgi Formu 85
2.4.2. Örgüt Sağlığı Anketi 85
2.5. Verilerin Toplanması 86
2.6. Verilerin Çözümlenmesi ve Analizi 86
2.6.1. Güvenirlik Analizi 86
2.6.2. Geçerlik Analizi 86
2.6.3. Verilerin Analizi 87

IV. BÖLÜM 88
1. BULGULAR VE YORUMLAR 88
1.1. Ümraniye ilçesindeki İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri 88
1.2. Ümraniye ilçesindeki İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri 90

V. BÖLÜM **147**
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER 147
5.1. SONUÇ VE TARTIŞMALAR 147
5.1.1. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Toplam Örgüt Sağlığına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma 147
5.1.2. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Alt Problemlerine İlişkin (Cinsiyet, Okuldaki Hizmet Süresi, Mezuniyet, Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süresi, Yaş, Branş) Sonuçlar ve Tartışma 149
5.2. ÖNERİLER 154
5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler 154
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler 156

EKLER 157
EK 1: Örgüt Sağlığı Anketi 158
EK 2: Öz Geçmiş 162
EK 3: Hülya KARAKUŞ' tan Alınan Örgüt Sağlığı Ölçeği Kullanım İzin Yazısı 163
EK 4: Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı 164
EK 5: Ümraniye Kaymakamlığı Anket Onayı. 165
EK 6: Ümraniye İlçesi Okullarına Yazılan Anket İzin Yazısı. 166
EK 7: Tez Etik Yazısı 167
KAYNAKÇA 168

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki 7
Tablo 2: Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması 25
Tablo 3: Miles'in Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları. 30
Tablo 4: Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler. 31
Tablo 5: Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları 32
Tablo 6: Örgüt Sağlığı..... 38
Tablo 7: Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları..... 42
Tablo 8: Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri. 47
Tablo 9: İletişim süreci. 53
Tablo 10: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli..... 62
Tablo 11: Okullarda Alınacak Kararları Etkileyen Etkenler..... 74
Tablo 12: İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki İlköğretim Okullarının Örneklem Yüzdeleri 83
Tablo 12.1: İstanbul İli Ümraniye İlçesindeki İlköğretim Okullarına Dağıtılan Anket Tablosu..... 84
Tablo 13: İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki İlköğretim Okullarının Örneklem Dağılımı..... 85
Tablo 14: Güvenirlik Analizi 86
Tablo 15: Derecelendirme Ölçeği..... 87
Tablo 16: Araştırmada Yer Alan Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımları 88
Tablo 16.1: Araştırma Kapsamında Görev Yapan Öğretmenlerin Yaş Durumlarına Göre dağılımları 88
Tablo 16.2: Araştırma Kapsamında Görev yapan Öğretmenlerin Mezuniyetlerine Göre Dağılımları 89
Tablo 16.3: Araştırma Kapsamında Çalışan Öğretmenlerin Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımları 89
1.2. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri 90
Tablo 17: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Amaca Odaklanma" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri 90
Tablo 18: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "İletişim Yeterliği" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri 91
Tablo 19: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Optimal Güç Dengesi" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri.... 93
Tablo 20: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Kaynak Kullanımı" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri 94
Tablo 21: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Bağlılık" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri 95
Tablo 22: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Moral" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri..... 96
Tablo 23: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenleri "Yenilikçilik" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı düzeyleri 98
Tablo 24: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Özerklik" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri 99

Tablo 25: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Uyum" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri..... 100
Tablo 26: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Problem Çözme Yeterliği" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri..... 101
Tablo 27: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri . 102
Tablo 28: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Cinsiyet" Değişkenine Göre Maddelere Verdikleri Cevaplar ile İlişkin t Testi Sonuçları..... 103
Tablo 28 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Cinsiyet" Değişkenine Göre Maddelere Verdikleri Cevaplar ile İlişkin t Testi Sonuçları..... 104
Tablo 28 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Cinsiyet" Değişkenine Göre Maddelere Verdikleri Cevaplar ile İlişkin t Testi Sonuçları..... 105
Tablo 28.1 : "Cinsiyet" Değişkeni Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri..... 109
Tablo 29: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Okuldaki Hizmet Süresi" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 110
Tablo 29 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Okuldaki Hizmet Süresi" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 112
Tablo 29.1: "Okuldaki Hizmet Süresi " Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri..... 116
Tablo 30: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "mezuniyet" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 118
Tablo 30 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "mezuniyet" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 119
Tablo 30 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "mezuniyet" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 120
Tablo 30.1: "Mezuniyet" Değişkeni Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri..... 123
Tablo 31: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süresi" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 124
Tablo 31 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "mezuniyet" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 125
Tablo 31 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "mezuniyet" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 126
Tablo 31.1: "Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süresi" Değişkeni Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri..... 129
Tablo 32: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Yaş" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 130
Tablo 32 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Yaş" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 131
Tablo 32 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Yaş" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 132
Tablo 32.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Yaş" Değişkenine İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri..... 135
Tablo 33: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Branş" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 137
Tablo 33 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Branş" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları..... 138

Tablo 33.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Branş" Değişkenine İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri 144

I. BÖLÜM

1. GİRİŞ

Bu bölümde çalışmada ele alınan konuyla ilgili temel bilgilerle, problem durumuna, alt problemlere, çalışmanın amacına, önemine, sayıtlılara, sınırlılıklara, kavram ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bazılarını karşılamak için, gerçekleştirilmesi düşünülen amaçları, önceden belirlenmiş, eşgüdümlü bir şekilde çalışan insanlardan oluşan topluluktur.(Başaran, 1984: 54). Bireyler örgütleri kurarken, birliktelik sağlayarak ihtiyaçlarını giderme, bir gruba aitlik duygusuna sahip olma, doğayla bas edebilme gibi etmenleri düşünürler. Bu yüzden her örgütün ve örgütte bulunan bireylerin amaçları vardır. Bu amaçlar zaman zaman örtüştüğü gibi zaman zaman da çelişebilir.

Başaran (1998)'a göre, örgütün yaşamını sürdürebilmesi için çevresiyle çift yönlü etkileşimi olmalıdır. Bunlar:

1) Örgüt amaçlarına uygun olan çevre olanaklarını kullanarak çevreye yararlı çıktılar sunabilmelidir.

2) Örgütün amaçlarına uygun olmayan, yaşamasını ve gelişmesini engelleyen, çevrede bulunan sorunlarla başa çıkabilmelidir (Başaran, 1998: 110)

Globalleşen Dünyada ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişmeler yaşanmakta ve yaşadığımız çağ "Bilgi Çağı" olarak adlandırılmaktadır. Bu hızlı gelişme ve değişmeler; okulların da daha yaratıcı, etkili, kendini yenileyebilen, değişimlere ayak uydurabilen ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunu sağlamanın yolu da okuldaki personelin takım ruhu içerisinde, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, okula kendini adamaları ve bağlılıkları ile mümkündür. Okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul müdürleri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda bunları sağlarken de, öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar. (http://yayim.meb.gov.tr)

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek için yine de kolay olmamaktadır (Schein, 1976). Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın,

ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır (Applewhite, 1965: www.derskolik.com).

Örgüt yapısını oluşturan beş temel kavram anatomi, fizyoloji, hiyerarşi, rol ve statüdür. Örgütün anatomisi, karar verme işlemlerinin dağılımında görülür. Karar yetkilerinin doğru ve yanlış dağılımı örgüt anatomisinin sağlam veya bozuk oluşu ile sonuçlanır. Eğer bir birimin, diğer bir birim ile en az bir bağı varsa, o birim örgütün bir parçası sayılabilir. Üyelerin kararları etkileme yolları örgütün fizyolojisini meydana getirir. Bu yollar dış ve iç olmak üzere ikiye ayrılır. Dış yollar; enformasyon, hizmet içi eğitim ve yetkidir. İç yollar; üyelerin gereksinimlerinin karşılanması ve örgütün benimsenmesidir. Ast-üst ilişkilerini yansıtan örgü şeması o örgütün hiyerarşisini de yansıtır. Hiyerarşi örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gereklidir. Yönetim yoluyla sağlanan iletişim sonunda, bu amaçlara uygun bir çerçeve ortam yaratılmış olur (Bursalıoğlu, 1979: 26-29; Çoban, 2007: 5).

Örgütler, teknolojik gelişmeler sonucunda oluşan rekabet koşulları içinde yaşamlarını sürdürebilmek ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgiyi sürekli kullanmak zorundadırlar. Bunun için örgütlerin geleneksel örgüt yapılarını değiştirip, bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak yeniden yapılanmaları gerekmektedir (Elma ve Demir, 2000: 43; http://www.manas.kg).

Örgütün içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin biçimsel yapılar üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu görülmektedir. Bir örgüt kendi varlığının devamını korumak için çevrede olan kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanmak durumundadır. Aynı zamanda, çevrede örgüt faaliyetlerinin sınırlarını belirler. Örgütün varlığını sürdürmesi, çevre ile olan ilişkileri ve çevreden karşıladığı kaynaklara bağlıdır (Naylor, 1980: 26-27; www.derskolik.com).

Yönetim biliminin günümüze kadar gelişen süreci dikkate alındığında, Taylor'la başlayan, Fayol, Weber ve Gullick'le devam eden klasik örgüt kuramının özü, insanı makine gibi gören ve iş verimliliği üzerinde yoğunlaşan bir yönetim yaklaşımı üzerine odaklanmış idi. 1900'lü yılların başında kişisel tavırlar, davranışlar ve grup hareketleri, "Davranışsal Yönetim teorisi" ile açıklanmaya çalışılmış, böylece "Örgütsel Davranış" çalışmasının çıkış noktasını oluşturmuştur. 1920'lerde yönetimde insan unsurunun öneminin artması araştırmacıları, insanları yönetmede yeni araçlar ve yöntemler bulmaya teşvik etmiştir.(Sherman, Bohlander, Chruden;1988) Elton Mayo öncülüğünde çalışma koşullarının işçi üretkenliğini nasıl etkilediğini belirlemek üzere 1927 yılında başlayan Hawthorne araştırmaları, örgütlerde insanla ilgili yönetimsel yaklaşımların gelişmesine yardım etmiş, daha katılımcı ve insan odaklı bu yaklaşım, grup ilişkileri ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasının, örgütteki birçok sorunun çözümüne temel teşkil ettiği yönünde (Griffin,1993) sonuçlar ortaya koymuştur. 1950'lerden itibaren günümüze de damgasını vuran Mc Gregor'un X ve Y teorisi, Likert'in "sistem 4" ve

Herzberg'in "Çift Faktör" gibi yaklaşımları ise örgütlerin insan boyutu üzerinde yoğunlaşarak, bireysel ihtiyaçlar, çalışma gruplarının özellikleri, yönetim ve işyerinin doğası konularına dikkat çekmişlerdir. Böylece insan odaklı yönetim modeli tüm örgütlerce benimsenmiştir. Örgüt sağlığı kavramı da bu doğrultuda örgütsel davranış ve çalışma psikolojisi alanında örgüt iklimi, örgütsel etkileşim ve örgüt kültürü kavramlarıyla iç içe kullanılmaya başlanmıştır.(http://www.isgucdergi.org/).

Yapılan çalışmalara bakıldığında örgüt sağlığı ve etkililiğin zaman zaman birlikte kullanıldığı veya kriterlerde benzerlikler olduğu görülmektedir. Örneğin, Edmonds'ın koyduğu kriterlerin başarı boyutu, Hoy ve Feldman'ın (1987) örgüt sağlığı için buldukları akademik önemle benzerlik göstermektedir. Bu iki kavramı ayırmak ve ölçmek oldukça güçtür. Ancak etkililik daha fazla çıktıya (amaçların gerçekleştirilmesine) yönelik, sağlık ise örgüt içi (ortama) ilişki ve dinamiklik için daha geçerli gibi gözükmektedir (Akbaba-Altun, 2001: 21-22) .

"Örgüt sağlığı", çalışma psikolojisi bakımından örgüt iklimi, örgütsel etkileşim ve örgüt kültürünün çalışanların tatmin olduğu esenlikli bir örgütsel ortam sağlayan örgütleri tanımlayan bir kavramdır. Örgütsel sağlığın olduğu örgütlerde çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve tarafların birbirlerine karşı davranışlarını nezaket kuralları belirler. Kişiyi psikolojik ve fiziksel açıdan tatmin eden, aynı zamanda kendi gelişme stratejilerini de gerçekleştirebilen örgütler, göreli olarak sağlıklı örgütlerdir. Örgütsel sağlığın bulunduğu yerlerde, iş doyumuyla birlikte, örgütsel verimlilik ve etkinlik vardır. Sağlıklı örgütlerde hem bireyler, hem de örgüt amaçlarına ulaşmıştır. Örgüt sağlığının bulunmadığı örgütlerde işgörenlerin "mesai yapıp iş yapmamaları (presenteeism) söz konusu olur. İnsanlar örgütsel sağlığın bulunmadığı işyerlerine gelirler; görünürde işlerinin başındadırlar ancak verimli ve etkin değillerdir. Atıl kapasite ile çalışırlar. Bu gibi örgütlerde, örgütün sağlık yapısı, onların akıl güçlerini, gönül güçlerini ve kas güçlerini birlikte işe katmaya yetmez(www.canaktan.org/yonetim).

Örgüt sağlığı, işletmelerin sahip oldukları iklimi, kültürü ve etkililiği yansıtması bakımından yöneticilere örgütlerine yönelik bilgi verebilmesi açısından önemlidir. Bu nedenle yöneticiler zaman zaman örgütlerinin sağlıklarına bakıp, işlemeyen alt sistemleri görüp onları geliştirmeye çalışabilir. Örgüt iklimi ve örgüt kültürü çalışmaları bir tarafa bırakılırsa, örgütleri bütüncül açıdan ve özellikle de örgüt sağlığı açısından değerlendiren çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu açıdan bakıldığında bu konunun araştırmacılar tarafından çalışılması; bu kavramın insan kaynakları yönetimi, endüstriyel davranış ve çalışma psikolojisi literatürüne kazandırılması bakımından önemli olduğu düşünülmektedir (http://www.isgucdergi.org/index=163).

Örgütlerin etkinlik ve verimliliği belirleyen örgüt içi iletişim, iş stresi, işgören tatmini, örgütsel bağlılık, motivasyon, iş kazaları gibi bir çok önemli kavram örgüt sağlığının etkisindedir. Bununla birlikte diğer bir önemli nokta da örgüt sağlığının bazı kavramlardan

etkilenmesidir. Örgüt yapısında önemli rol oynayan örgüt kültürü ve örgüt iklimi örgüt sağlığını etkileyen faktörlerdendir (http://www.bilgiyonetimi.org).

Deal ve Kennedy (1982)'e göre örgüt kültürü beş unsura sahiptir. Bu unsurlar; törenler, değerler, kahramanlar, kültürel ilişkiler ve iş çevresidir (Wilson-Wagner, 1997, s.106). Örgütsel kültür, örgütün sembolik temellerine anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örgütsel kültür örgüte ilişkin sadece bir betimleme değildir, örgütün kendi içindeki bir betimledir. Örgütsel kültür ile ilgili literatürü incelediğimizde, örgütsel kültürün örgütün tarihi, örgütün değerleri ve inançları, örgütü açıklayan hikâyeler ve mitler, örgütün kültürel normları, gelenekler, törenler, adetler, örgütün kadın ve erkek kahramanları boyutlardan oluştuğunu görürüz. (Steinhoff ve Owens, 1989: 17–18; www.derskolik.com).

Hatta her okulun ayrı bir kültürü vardır. Okulların kültürünü şekillendiren esas unsur, o okulun ve iş görenlerinin içinde bulunduğu çevrenin kültürüdür. Okul kültürü, okuldaki bireylerin hepsine de örgütsel kimlik duygusunu verebildiği ölçüde gelişmiş demektir. Yani bireye, ait olma duygusunu verebiliyorsa ve personelin okula bağlanmasını sağlayabiliyorsa, o kültürün güçlü olduğundan söz edilebilir. Bununla birlikte, örgüte girenlere, yapılması ve uyulması gereken davranış biçimleri ve kurallar olarak aktarılamıyorsa, kurum kültüründen söz edilemez. Okulun tüm üyeleri, mensubu oldukları kurumun geliştirilmesi için ortak hareket edebiliyorsa, yine o kültür güçlü bir kültürdür (http://kumrufizme.sitemynet.com). Çalışanların doyuma ulaşmalarını sağlayan etkili bir çalışma ortamının oluşturulması, etkili bir okul kültürünün oluşturulması ile sağlanır. Etkili bir okul kültürü ortamını oluşturmak ve okul kültürünü yönetmek, yöneticinin liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyi ile sağlanabilir. Okul toplumunun hareketlerini yönlendiren kültürel değerlerdir. Bu kültürel değerler çalışanları yönlendirir, birbirleriyle ilişkilerini düzenler, doyumlarının devamına ve gelişmesine yol açar. (Barnard, 1938: 73; Aktaran: Aydın, 2000: 14; www.trabzon80yileml.com).

Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel başarı için temel kabul edilmektedir (George, 2002).Örgüt çalışanları arasında davranışsal kontrol sağlayan, kimliğin kaynağını oluşturan ve istikrarı teşvik eden örgüt kültürü, diğer taraftan değişime, ilerlemeye, çeşitliliğe ve işbirliğine engel olabilmekte (Scholl, 2003), bir tür körlük ve etnik bir benmerkezcilik yaratabilmektedir (Morgan,1998).Çünkü örgüt kültürü örgüt çalışanlarına 'normal' kabul edilen eylem kodları sağlarken, bu kodlara uymayan faaliyetlerinde 'anormal' olarak görülmesine yol açabilmektedir(Morgan, 1998;http://efdergi.yyu.edu.tr).

Okul kültürünü yerleştirmek, okul yöneticisinin görevidir. Okul yöneticisi kültürü daha iyi temsil ederek sembolik liderliğini güçlendirebilir. Sembolik liderlik davranışları göstermeyen yönetici, örgütsel davranışın odak noktasını oluşturan örgütsel kültürle bütünleşmediği için, liderliğin özünde bulunan etkileme gücünü kullanamaz (Çelik,1997: 46; www.derskolik.com).

Okul kültürü, örgüt sağlığını incelemek için bir ölçüt olabilir. Örgüt sağlığı Eğitim sisteminin açıkça tanımlanmamış, okulun kendisi ve okullara araındaki ilişkiyi geliştirmede yeni bir kavramdır. Örgüt sağlığı örgütün gelişmesinde ve örgütler arası ilişkilerde kullanılan yeni bir kavram değildir. Örgüt sağlığı, iklim, uyum ve kültür gibi üç boyutta bölünmüş olabilir. Fakat örgüt sağlığının boyutları bu üç boyut değildir. (http://gwired.gwu.edu). Örgüt sağlığı ile örgüt kültürü karşılaştırıldığında; örgüt sağlığının örgüt kültürüne oranla daha kuşatıcı bir kavram olduğu söylenebilir. İki kavram arasındaki ilişki düşünüldüğünde ise, örgüt sağlığının ancak açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü ile oluşabileceği görülür (Bell vd., 2002). Örgüt sağlığının amacı; hissedarlar, işgörenler ve müşteriler arasında dengeli bir ilişki kurmaktır. Bu ise ancak işyerinde bağlayıcı ve birleştirici bir kültürün var olmasıyla gerçekleşebilir. Sağlıklı örgüt kültüründe doğru işi yapmak, işin doğal seyrinin bir parçasıdır. Sağlıklı örgüt kültüründe liderler problemleri çözerken işletme değer ve inançlarını göz önünde bulundururlar. Ayrıca hissedar, işgören ve müşterilerin lehine olacak bir çözüm bulmaya çalışırlar(Corbett,2004; http://www.bilgiyonetimi.org)

Örgüt sağlığı örgüt literatürü içinde yeni bir kavram değildir. Örgüt sağlığı üç boyuta ayrılabilir. Adaptasyon, iklimve alt yapı. Bu üç boyut örgüt sağlığı açısından basit değildir.(http://www.hamfish.org). Dışardan herhangi bir kişi örgütü ziyaret ettiğinde oradaki insanlar arası ilişkileri gözlediğinde ve bazı insanlarla konuştuğunda o örgütün iklimi hakkında bir yargıya varabilir. Bunun aksi olarak bir örgütteki insanlar arasında samimi, yakın, dostça ve arkadaşça ilişkiler önemseniyorsa bu iklim daha olumlu bir iklim olarak nitelendirilebilir. (Şişman ve Turan, 2001: 47; www.derskolik.com/6&page=1).

Okulun örgüt sağlığı, Miles'in okulun genel iklimi veya atmosferi konusunda geliştirdiği bir metafordur (Hoy, & Forsyth, 1986; Hoy, & Feldman,1987).Öğretmenlerin okula etkisi okul sağlığının önemini belirtmektedir. Okul sağlığı, netice itibari ile okula karşı davranışların olumlu düzenlenmesidir. Okulun sağlıklı çalışması okuldaki personellerin etkileşim halinde olması veya sosyal ilişkilere odaklanmalıdır(http://sunzi1.lib.hku.hk).Halpin and Croft(1963),bir okulun çalışanları arasındaki ilişkiyi açıkça incelemek için metafor kullanılmaktadır. Okulun iklimini tanımlamak için sağlık metaforunu tercih eder. Çünkü sağlık, okulun ikliminin Halpin'in açıkladığı klasik düşüncesinden hareketle okulun etkililiğinin daha iyi olması olarak tarif edilmektedir(Hoy,Tarter,&Bliss,1990;Hoy,Tarter,&Kottkamp, 1991; http://www.pbcsafeschools). Aynı zamanda örgüt iklimi; işgörenlerin işle ilgili karar verme, liderlik tarzları ve normları gibi örgüt özelliklerini algılam tarzlarından da etkilenmektedir.(Schein,1986;http://www.bilgiyoneti

Halpin'in okulun açık iklimi konusundaki klasik düşüncesi, Sağlık okulun etkinliklerini daha iyi hale getirmektir. (Hoy, Tarter, & Bliss, 1990; Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991). Okul sağlığı öğretmenlerin etkililiğini, derslerin daha iyi yapılmasını sağlar. Çünkü örgüt sağlığının

her öğesi birbirine bağlı ve bütündür(http://www.pbcsafeschools). Açık iklim, örgüt üyelerinin ileri ölçüde bir birlik duygusuna sahip oldukları bir örgütsel durumu belirtmektedir. Böyle bir örgütte insan ilişkileri istenen düzeydedir. Açık iklimde çalışan öğretmenler arasında samimi ilişkiler vardır; öğretmenler bu ilişkiden bir doyum sağlarlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumu düşüktür. Okul yönetiminde insan ilişkileri önem taşımaktadır. Okul örgütlerinde açık iklimin hüküm sürmesi okulun etkililiğini artırdığı gibi öğretmenlerin iş doyumunu da yükseltir (Çelik, 2002:44). Açık iklimde çalışanlar arasındaki samimi ilişkiler doyumun artmasını sağlar. Ancak kapalı iklime sahip örgütlerde çalışanların iş doyumu düşüktür. (http://www.isgucdergi.org)

İlköğretim okullarında okul ikilimi olarak dikkat ettiğimiz şey bu okullar için kullanılan sağlık metaforunun başarısını verir. Araştırmacılar, (Fiedler, 1972; Kottkamp, Mulhern, & Hoy, 1987; Herriott & Firestone, 1984), ilköğretim okullarını yapısı iklimi ve karışıklığı yönüyle ikinci öğretim okullarına göre farklı görmektedirler. OHI deki ikinci öğretim okulları ilköğretim okullarından farklılık gösterir. Bu durum yapılan analizi destekler niteliktedir. İlköğretim okullarında örgüt sağlığı konusunda yapılan pilot uygulamalarda ikinci öğretim okullarına göre bazı yasal farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Liderliğe baktığımızda liderlik kavramından çıkardığımız şey bir yapıya biçim vermek için o yapını ya da düşüncenin kısımlarını bir araya getiren birleştiren olarak görülmektedir. Öğretmenler kendi otoritelerini ayakta tutamak için hazırlanan ilkeler ile ayakta dururlar. Otorite sınıftaki başarı ve ödülün artmasında onlara yardım edebilir (http://www.coe.ohio-state.edu).

Örgüt iklimi çalışanların beklentilerinin gerçekleşme düzeyini ölçer, üyelerin belli bir konudaki tavırlarını yansıtır, mevcut yapıyı sorgulamaz; örgüt kültürü bu beklentilerin ne olduğu ile ilgilidir ve örgütsel koşulların kendisidir.(www.derskolik.com/6&page=1-Belgeler.com).

Tablo 1: Örgüt İklimi ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Hoy, K.H.Tarter, C.J.& Kottkamp, R.B.1991 Open Schools/Health School.SagePurlication (Aktaran, Akbaba, 2001;13).

	İklim	**Kültür**
Disiplin	Psikoloji ve sosyal psikoloji	Antropoloji ve sosyoloji
Yöntem	Alan araştırması, çok yönlü istatistik	Etnografik teknik, dil analizi
Soyutluk seviyesi	Somut	Soyut
İçerik	Davranış algılanması	Sayıtlılar ve ideolojiler

Eğitim örgütleri, girdisi ve çıktısı insan olan dinamik bir yapıya sahiptir. Okulda bulunan öğretmenlerin, okullarına ait örgüt sağlığı tutumlarının ne seviyede gerçekleştiğinin tespiti önem taşımaktadır. Örgüt sağlığına yönelik görüşlerin ölçülerek, ne düzeyde olduğunun, hangi

faktörlerden, ne derece etkilendiğinin tespit edilmemiş olması bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı algıları nasıldır?

1.2.1. Alt Problemler

1. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler örgüt sağlığı boyutlarını nasıl algılamaktadırlar?

2. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının boyutlarındaki algıları; cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?

3. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının boyutlarındaki algıları; yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?

4. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının boyutlarındaki algıları; mezuniyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?

5. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının boyutlarındaki algıları; öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?

6. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının boyutlarındaki algıları; çalıştığı okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?

7. İlköğretim okullarında görevli öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığının boyutlarındaki algıları; branş değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; İstanbul ili Ümraniye İlçesinde görev yapmakta olan ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt sağlığı algısı cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki kıdem, eğitim düzeyi, okul türü, okulda çalışma süresi, branş vb. göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyerek, ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt sağlığı algılarından hareketle okulların sağlık düzeyleri belirlenerek okulların daha sağlıklı hale getirilmesidir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma ile ortaya çıkacak verilerin;

1. Öğretmen algılarına göre; İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarının örgüt sağlığı düzeylerinin, sebeplerini farklı boyutlarda ortaya çıkarması ve örgüt sağlığının;"Amaçta Odaklanma", "İletişim Yeterliği", "Optimal Güç Dengesi ", "Kaynak Kullanımı", "Bağlılık", "Moral ", "Yenilikçilik", "Özerklik", "Uyum", "Problem Çözme

Yeterliği" boyutlarına çözüm önerileri geliştirme noktasında bir başlangıç oluşturulacağı düşünülmektedir.

2. Okulun sağlık düzeyi ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin sağlığı için öğretmenliğin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesiyle ilgili çözüm önerileri geliştirmesine olanak vererek, bu mesleği, çalışan kurumun sağlığını iyi ve ilgi çekici bir konuma ulaştıracağı düşünülmektedir.

3. Okulların sağlık düzeyleri belirlenerek yöneticilerin ve öğretmenlerin çalışmalarını bu doğrultuda sürdürmelerine ve okullarını sağlıklı hale getirmelerine katkıda bulunacaktır.

4. Örgüt sağlığının ölçülmesi ile okulun güçlü ve zayıf noktaları, imkân ve fırsatları ortaya çıkarılarak örgüt sağlığını olumsuz etkileyen faktörlerin ortadan kaldırılması sağlanacaktır.

5. Konu ile ilgili araştırma yapan araştırmacılara kaynak oluşturması ve alan yazına katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir.

6. Ayrıca bu çalışma ilköğretim okullarının örgütsel sağlık düzeylerinin belirlemesi ve karşılaştırma yapılabilmesi açısından önem taşımaktadır. Böylece "Örgüt Sağlığı" kavramının eğitim sistemimizde etkililiği, verimliliği ve niteliği artırma amaçlı hazırlanacak politikalara katkı sağlaması da beklenmektedir.

1.5. Araştırmanın Sayıltıları

1. Veri toplamak amacıyla kullanılan ölçme aracına yansıtılan cevapların var olan durumu yansıttığı varsayılmaktadır.

2. İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı anketine verecekleri cevaplarla ölçülebilecektir. Araştırmada kullanılan Örgütsel Sağlık Anketi (Organizational Health Questionnaire), örgütsel sağlık algılarının elde edilmesinde uygun bir araçtır.

3. Öğretmen algıları, okulların örgüt sağlığını belirlemede güvenilir bir kaynaktır.

4. Bu çalışma için seçilen örneklem grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

5. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin, anketlere objektif, samimi ve doğru olarak cevap verdikleri kabul edilmektedir.

6. Öğretmenlerin ankete verdikleri sorular örgüt sağlığını ölçer niteliktedir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırmanın teorik kısmı, Türkçe ve yabancı çeşitli makale ve tez çalışmalarıyla ve bazı kaynaklarla sınırlıdır.

2. Araştırmanın uygulama kısmı; 2012–2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 13 merkez ilköğretim okulunda görev yapan 401 öğretmenin görüşleriyle sınırlıdır.

3. Okullarda yönetici konumunda bulunan öğretmenler, yöneticilerin, yönettikleri kurumda her şeyin çok iyi olduğu izlenimini verebilmek için soruları yanlı yanıtlayabilecekleri düşüncesi ile araştırma kapsamının dışında bırakılmıştır.

4. Bulundukları okullarda en az bir yıl çalışmış olan öğretmenler araştırma kapsamına alınmıştır.

5. Anket yolu ile veri toplama yönteminin sınırlılıkları bu araştırma için de geçerlidir.

6. Genellemeler bu araştırmanın evreni ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Örgüt Sağlığı: Çevrede varlığını sürdürmenin yanı sıra, uzun dönemde yeterli şekilde problemlerle başa çıkmayı sürdürebilme, sürekli olarak gelişme, yaşama ve başa çıkma yeteneklerini geliştirme. Bir örgütün, içsel bir bütünlük taşıması, gerek iç gerekse dış çevresiyle etkili iletişimde bulunması ve etkili liderliğe sahip olması, belli bir kimliğinin olması, nitelikli çıktılar sunarak zaman içerisinde Olgunlaşması, sağlıklı ve süreklilik gösteren bir büyüme ve gelişmeye sahip olmasıdır (Akbaba-Altun, 2001,21).

Amaçta Odaklanma: Örgütün amacı örgütü aydınlatan, örgüt tarafından ve örgüt çalışanları tarafından kabul edilen esaslardır.

İletişim Yeterliği: İletişim, bir örgütün onu oluşturan çevreye karşı açık ve serbest bir haberleşme şeklidir.

Optimal Güç Dengesi: Görev paylaşımının adil, ast-üst arasındaki etkileşimin iyi ve etki dağılımının eşit olmasıdır.

Kaynak Kullanımı: Örgütteki madde vet insan kaynaklarının etkili kullanılmasıdır.

Bağlılık: Örgütlerin 'kim' olduklarını belirlemesi kendisi için koyduğu özel amaçları gerçekleştirmesidir.

Moral: Örgüt çalışanlarının iyi olma, kendini iyi hissetme, doyum sağlama ve istekli olma duyguları etrafında kişisel duygular takımıdır.

Yenilikçilik: Örgütün yeni projeler ortaya koyma, yeni amaçlar için harekete geçme, yeni şeyler üretme, kendini yenileme ve daha az farklı olmaktansa daha fazla farklı olmaktır.

Özerklik: Dışarıdaki baskılara pasif olarak cevap vermeyen, yıkıcı ya da zararlı baskılara karşı kapalı olmaktır. Çevreden bağımsız olma eğilimidir.

Uyum: Sistemin çevrede meydana gelebilecek değişimlerden kendini değiştirme yeteneğidir.

Problem Çözme Yeterliği: Problemin var olduğunu ayırt etmek, yapı ve prosedürleri geliştirmek, onları tanımak, onlara uygun çözüm yolları geliştirmek ve etkilerini değerlendirmektir.

Okul Sağlığı: Çevresi ile iyi ilişkiler kurabilen, okulun amaçlarını gerçekleştiren, kaynak sağlayan, çevreden destek alan okuldur.

II. BÖLÜM

1. İLGİLİ ALANYAZIN VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, örgütsel sağlık konusunda alan yazında verilen bilgiler verildikten sonra konu ile ilgili araştırmalara değinilmektedir. Türkiye'de ve yurt dışındaki bu konu ile ilgili araştırmalar incelendikten sonra konunun alt başlıkları ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar, alan yazın kısmında yeri geldikçe ele alınmaktadır.

1.1. Örgütün Tanımı ve Anlamı

Örgüt kavramını çok değişik şekillerde tanımlamak mümkündür. Bu tanımların daha iyi anlaşılması açısından örgütleme, örgüt dizaynı gibi kavramlardan bahsetmek gerekir.

Örgütleme, örgüt yapısını oluşturmak için gerekli faaliyetler sürecini ifade etmektedir. Bu, yönetim fonksiyonlarından da bilindiği gibi faaliyetleri gruplamak, bu grupları örgütsel olarak kademe ve mevki haline getirmek, bu mevkilere uygun iş görenleri atamak safhalarını içerir. Örgüt dizaynı ise bir örgütün yapısını oluşturan başlıca ilişkilerin şeklini ve niteliğini gösterir. Bir örgütün dizaynı sırasında başlıca ele alınacak unsurlar şunlardır.(Efil, Yönetim ve 1996,s.184)

- İşletmeyi amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi
- İşletmedeki temel işbölümünün kararlaştırılması
- İşbölümü içinde yer alacak organların belirlenmesi
- Organlar arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi

Örgüt şema ve kılavuzlarının hazırlanması bahsettiğimiz örgütleme ve örgüt dizaynı sürecinden sonra ortaya çıkan yapıya örgüt adı verilir. Burada ortaya çıkan örgüt yapısı biçimsel örgüt yapısıdır. Bu yapı örgütü dizayn edenin tercih ve seçimlerine dayandığı için bu adı almaktadır. Örgüt şeması da bu formel yapının şematik olarak ifade edilmiş şeklidir. Örgüt yapısını oluşturan birimlerin yetki-sorumluluk dağılımları, birbirleriyle olan ilişkileri ise organizasyon el kitaplarında yer alır. Bunun dışında işletmelerde kendiliğinden gelişen ve kişilerin birbiriyle kurdukları iş içi ve iş dışı ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir yapı vardır ki buna da informel(biçimsel olmayan) yapı adı verilir. İnformel ve formel yapılar uyumlaştırıldığı zaman birbirini tamamlayıcı ve etkinliği artırıcı bir yapı kazanırlar. Biçimsel ilişkilerinde ortaya çıkmasıyla örgütün mekanik yanından daha da ağır basan sosyal yanı ortaya çıkar. Örgütü oluşturan kişilerin kişisel anlayışları, amaçları ve değer yargıları diğer tüm özellikleri aynı olsa bile bir örgütü diğer bir örgütten ayırır. Her organizasyondaki bu farklı havaya örgüt kültürü adı verilir.

Örgüte ilişkin bu tanımlardan sonra örgüte ilişkin yapılmış olan tanımlara geçebiliriz.

‘’Örgüt, belli amaçlara ulaşmak için bir insan grubunun çabalarını düzenleştirmeye yarayan belirli yapı, kural ve süreçlerin bütünüdür.’’(Onal, 1998)

“*Örgüt, belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir.’’*

‘’Örgüt, insan, iş, teknoloji faktörlerini birleştiren bir sistemdir. ‘’

‘’Örgüt, bir işletmedeki işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki haberleşme ve otorite ilişkilerini gösteren bir yapıdır.’’

“Örgüt, teknik ve sosyal faktörlerle ilgili bir düzenlemedir.” (Koçel, 1999)

Bu tanımlardan sonra organizasyon yapılarını oluşturan temel unsurları açıklayabiliriz.

1. 2. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Bir örgütün yapısı oluşturulmak istendiği zaman örgütü karakterize eden birtakım unsurlar üzerinde durmak gerekir. Bu unsurlardan başlıcalar şunlardır.

a-) Amaç: Her örgüt ulaşmak istediği amaçlara ve bu amaçlarla ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda dizayn edilir. Örneğin rutin işlerin yapıldığı örgütler klasik yapıya göre dizayn edilirken, değişken işlerin yapıldığı örgütler organik yapıda dizayn edilir. Bu örnekten de anlaşılacağı üzere bu unsur organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için yapılacak iş ve faaliyetlerin nitelikleriyle ilgilidir.

b-) İş bölümü ve uzmanlık derecesi: Bilindiği gibi uzmanlaşma belli bir işin çok küçük parçalar ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamındadır. Organizasyondaki bölümlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği organizasyon yapısı direk olarak etkileyecektir. Örneğin klasik teori işlerin nasıl yapılacağını belirlemiş ve kişilerin bu belirlenen doğrultuda davranmasını istemiştir. Diğer taraftan sosyo-teknik sistem anlayışına göre organizasyonda etkinliğin artması işlerin ve kişilerin birlikte ele alınması ile sağlanabilir.

c-) Formalleşme Derecesi: Formalleşme derecesi işlerin yapılması sırasında belirlenmiş olan yöntem ve ilkelerin ne derecede uygulandığını ifade eder. Şayet işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belliyse ve bunlara uymak zorunlu ise formalleşme derecesi yüksek demektir.

d-) Denetim Alanı: Örgütte bir üste bağlı olması gereken ast sayısı ile ilgili bir unsurdur. Çeşitli yazarlar bir yöneticinin denetim alanını sınırlayan kişilerin adedi üzerinde farklı görüşler öne sürmüşler ancak bir üste bağlı ast sayısının genellikle 3 ile 10 arasında değiştiği fikrinde birleşmişlerdir. [4]

e-) Örgütteki Kademe Sayısı: Bu faktör kontrol alanı unsurunun uygulaması sonucu ortaya çıkar ve örgütün basık veya sivri olmasını etkiler. Basık yapıda haberleşme hızlı sağlanırken, sivri yapıda daha fazla personele ihtiyaç duyulur.

f-) Merkezileşme Derecesi: Merkezileşme derecesi, organizasyonda kararların hangi kademedeki çalışanlar tarafından verildiğini gösterir. Şayet kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkeziyetçi, alt kademeye doğru kaydırılmışsa ademi-merkeziyetçi bir yapıdan söz edilir.

g-) Çapraşıklık Derecesi: Örgütteki dikey ve yatay yayılma derecesini ifade eder. Çapraşıklık derecesinin artması koordinasyon, iletişim, haberleşme ve kontrol açısından birtakım sorunları da ortaya çıkarır.

h-) Departmanlaşma: Departmanlaşma işletmelerde yapılacak olan faaliyetler, bu faaliyetlerin bir araya getirilmesi ile görevler ve sırasıyla işler, pozisyonlar ve bölümler ile ilgili bir unsurdur. Bu bölümlerin oluşumu sırasında dikkat edilecek ilkeler ve kriterler departmanlaşmayı etkiler. Bu kriter ve ilkelere bölümlere ayırma kısmında değinilecektir.

ı-) Emir- Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması: Emir-Komuta ve kurmay organı olarak görev yapacak birimlerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi de bir diğer önemli unsurdur. Şayet bu konunun üzerinde durulmazsa ileride organizasyon da sorunlar çıkma olasılığı büyüktür.

i-) Haberleşme Kanalı ve Şekli: Haberleşme ilişkilerinin çeşidi ve niteliği de organizasyonun yapısını etkileyen bir unsurdur.

Yukarıda bahsettiğimiz unsurlar her yönetici tarafından içinde bulunulan ortamın özelliklerine göre değerlendirilir ve bu unsurların yansımasına göre organizasyon yapısı ortaya çıkar.

1.3. Örgütleme

Örgütlenmeyi bir süreç olarak ilk defa Henri Fayol ele almıştır. Daha sonra Gullick ve Urwick 1937 yılında yayınladıkları eserlerinde yönetim süreçlerini POSDCORB şeklinde formüle ederek örgütlenmeyi planlamadan sonra gelen bir süreç olarak bu formülde belirtmişlerdir. Örgütlenme, öncelikle mal ve hizmet üretimi gibi fiziksel etkinliklerle, işin departmanlar biçiminde bölünmesi ve birey - toplum ilişkileri ile ilgilidir (Ergun ve Polatoğlu, 1992:95), ve ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemlerini kapsamaktadır (Aydın, 1988:97).

Bursalıoğlu'na (1994:112) göre örgütleme süreci yapıyı kurma, kadrolama ve donatım eylemleri ile anlayış gösterme boyutundan oluşan bir süreçdir. Bu çalışmada esas alınan yaklaşımda bu yaklaşımdır.

Görüldüğü gibi örgütleme, bir amacı gerçekleştirmek, işi yapacak bireyleri tespit etmek, üretim için gerekli araç-gereç ve yöntemleri belirlemek ve amaca ulaştıracak yapıyı kurma eylemlerinin saptanması gibi özellikleri taşıyan bir süreçtir.

1.3.1. Örgütleme Sürecinin Kapsamı

Örgütler toplumun ihtiyaç duyduğu ürünleri hazırlamak ve insanların hizmetine sunmak, yani toplumun gereksinmelerini karşılamak amacıyla kurulmuşlardır.

Toplumlar kendilerini yaşatabilmek için ihtiyaç duydukları ürünleri üyeleri aracılığıyla üretmektedirler. Bir ürünü üretmek için nitelik ve nicelik yönünden birden çok kişiye ihtiyaç vardır. Bu nedenle kişiler işbirliği yaparak örgütlenirler (Başaran,1989:145). Böylece örgütlerin doğuş nedeni, toplumun ihtiyaç duyduğu ürün ve hizmetleri yasal sınırlar içerisinde üretmektir.

Bir örgütün amacını gerçekleştirebilmesi için özellikle amaca uygun bir yapının kurulması, amaçları gerçekleştirecek nitelikte personelin işe alınması, personelin çalışması ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için uygun nitelikte donatımın sağlanması gerekir.

Tüm örgütlerin amaçlarına ulaşmasında etkili olan bazı önemli faktörler vardır. Bunlar; yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması, uygun insan gücünün seçilmesi ve atanması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek personelin nerede ve nasıl çalışacağının saptanması şeklinde sıralanabilir.

1.3.2. Yapıyı Kurma

Örgütleme sürecinin ilk safhası yapının kurulması aşamasıdır. Yapının kurulması, her düzeydeki yetki ve sorumlulukların saptanması, buna göre personelin atanması ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesidir (Aydın, 1988:97).

Örgüt yapısının planlanmasında ilk adım amaç ve etkinliklerin tespit edilmesidir. Amaç ve etkinliklerin daha önce planlama yolu ile saptanması gerekmektedir (Newman,1979:312). Amaçların açık bir şekilde belirlenmesi örgütlerde, stratejilerin tesbiti, ön bilgilerin hazırlanması, işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasında önemli bir rol oynar.

Örgütsel yapının unsurları ise; İşlerin gruplandırılması, standartlaştırılması, koordinasyonu ve karar verme biçiminin tespiti (Merkezi ve yerinden karar verme şekli) dir (Stone ve Wonkel,1986:243). Örgütleme sürecinde yapıyı kurma aşamalı bir özellik gösterir. Bu aşamalar;

a) Amaçların çözümlenmesi,

b) Görevlerin saptanması,

c) Yapıyı kararlaştırma,

d) Bölümleme, birimleme ve basamaklandırmadır.

a) Amaçların Çözümlenmesi

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, amacı gerçekleştirecek eylemlerin, işlemlerin açıkça belirtilmesine bağlıdır. Bunun yapılabilmesi içinde her amacın çözümlenmesi ve yapılacak işlerin ortaya konulması gerekir (Başaran,1984:130).

Örgütlerin kendi üyelerinin bireysel amaçlarından farklı fakat, onlardan türetilmiş amaçları vardır. Bireysel amaçlar farklı olabilir, bunun sonucu örgüt bu amaçların tamamını sağlamayı başaramayabilir. Bu nedenle her örgüt önce kendi üyelerinin amaçlarının ne olduğunu bilmeli ve sonrada bu amaçların bazılarının gerçekleştirilmesini sağlayacak örgütsel amaçları oluşturmalıdır (Hicks,1979:79).

Örgütleme faaliyetleri sonunda belirlenecek yapı ve hazırlanacak planlar amaçlar doğrultusunda olmalıdır. Bu nedenle amaçlar belirlenirken örgütteki bireylerin istek ve ihtiyaçları da göz önünde bulundurulmalıdır.

b) Görevlerin Saptanması

Görev: Makam, erk, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesidir (Yazıcı, 1978:17). Örgütlemede sürecinde görev ve faaliyetler belirlenip, sınıflandırıldıktan sonra, bunları yapacak görevlilerin nitelikleri belirlenmektedir. Bu işlemlerden sonraki aşama, belirlenen kişilere iş görme yetkisi verilmesi ve işlerin gidişinden doğan sorumlulukların sınırlarının çizilmesidir.

Böylece oluşturulan çeşitli mevkiler ile bu mevkileri dolduran kişiler arasında birtakım ilişkiler oluşur. Söz konusu ilişkileri belirleyen kaynak, kanun, tüzük, yönetmelik ve bu gibi kurallar topluluğudur (Tosun,1986:78).

Görevin ne olduğunun daha açık olarak belirlenmesi için görev tanımının yapılması gerekir. Görev tanımı, yapılacak görevin neolduğunu ve özelliklerini, kullanılacak araç gereç ve materyalleri, bunları kimin ve nasıl kullanılacağını, gereken yetenek ve beceriler ile görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların neler olduğunun belirlenmesidir. Belirlenen işleri minimum maliyetle maksimum verim elde edecek şekilde gruplandırmak ve planlamak örgütleme sürecinin görevidir.

c) Yapıyı Kararlaştırma

Amaçların tanımlanması ve çözümlenmesinden sonra kurulacak yapının kararlaştırılması gerekir. Bu aşamada amaçlara uygun olarak örgüt modelinin ve örgütleme türünün saptanması gerekmektedir.

Aydın'a (1988:103) göre, Örgüt ortamında bireylerin görevsel davranışlarına etki eden etmenlerin başında örgütün modeli gelmektedir. Örgüt modeli deyimi, örgütün temel formunu, doğasını oluşturan yapısal etkenlerin belli bir biçimde bütünleştirilmelerini ifade etmektedir.

Örgütlerin büyüklüğü, biçimi, denetim alanı gibi anatomik boyutlar, etkinliklerin belirlenme durumu, otoritenin derecesi ve dağılım şekli, kontrolün niteliği ve işlerin uzmanlaşması gibi operasyonel yönler örgütlerin modelini oluşturmada rol oynayan önemli faktörlerdir.

Örgüt modelleri genel olarak dikey ve yatay olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Ayrıca amaçsal, işlevsel, süreçsel, destekli amaçsal, bölgesel ve matris olmak üzere sıralanabilir.

d) Bölümleme - Birimleme - Basamaklandırma

Yönetim kuramının terimler terminolojisinde etkinliklerin kümelendirilmesi sürecine bölümlendirme denilmektedir.

Örgütlerde yapılacak analizlerde üç tür birimlerle karşılaşılmaktadır. Bunlar asal, yardımcı birimler ve danışmanlık kurmay birimleridir.

Başaran'a (1989:255) Bölümleme ve birimleme örgüt içinde kendiliğinden yönetim basamaklarını ortaya çıkarmaktadır. Bir bölüm içinde toplanan görevleri yapan personelin başına bir bölüm yönetmeni verildiğinde, başa geçen personel üst, diğerleri de ast olmaktadır.

Böylece ast ile üst'ten oluşan bir basamak oluşur. Bölümler bir araya getirilip birimin başına bir yönetici verildiğinde, bir basamak daha ortaya çıkar. Birimlerin üstünde en üst yönetici bulunur. Böylece basamaklanan örgüt, hiyerarşik bir yapıya kavuşmaktadır.

1.3.3. Kadrolama

Kadrolama, örgütleme ile belirlenen işleri yapmak ve gerekli nitelik ve sayıda insan gücü temini için yapılan işlerin tümüdür.

Kadrolama ile her iş için istenen personelin nitelikleri belirlenerek, iş için ne kadar personel gerekli olduğu kararlaştırılır. Böylece insan gücü ihtiyacı genel olarak saptanır.

Kişileri işe alabilmek için önceden standartların tespit edilmesi gerekir. Standartlar, işin yeteri derecede yapılabilmesi için kabul edilebilecek gerekli en az nitelikleri tespit eder (Yazıcı,1978,81). Niteliklerin tesbiti için işin iyi tanımlanması ve özünün incelenmesi gerekmektedir.

Örgütlerin insan gücü ihtiyacını belirleyen siyasal, sosyal ve ekonomik etkenler vardır.

Siyasal etkenler: Kanunlar, yönetmelikler, örgütlerin ekonomik durumları, ülkenin diğer ülkelerle olan ilişkileri ve uluslararası antlaşmalardır.

Sosyal etmenler: Ülke nüfusunun yapısı ve eğitim durumu ile insanların iş bulma ve iş değiştirme gibi imkânlara sahip olma durumunu etkileyen faktörlerdir.

Ekonomik etkenler: Ülkenin Sermaye birikimi, ekonominin canlılığı, yatırımlar ve bunun sonucu örgütlerin büyüyerek insan gücüne duyulan ihtiyacın artmasıdır.

1.3.4. Donatım

Donatım, örgüt için gerekli araç- gereç ve materyallerle örgütü üretime hazır hale getirmektir. Donatım örgütlerin üretim gücünde rol oynayan en etkili unsurlardan birisidir.

Örgütlerin donatımı uzmanlık gerektiren bir durumdur. Örgütsel verimlilik ve tasarruf açısından donatımın tespit edilmesi, alınması ve kullanılması başlıca bir uzmanlık konusudur. Planlamadan yoksun olarak alınan donatım malzemelerinin örgüte yarardan çok zarar vereceği hiç bir zaman gözden uzak tutulmamalıdır.

Örgüte alınacak donanım örgütün kullandığı yapılara, üretim biçimine, donatım için ayırdığı kaynaklara, yönetmenlerin donatıma ilişkin tutumlarına göre özellik taşır (Başaran,1984:225). Ancak genel olarak bir donanımda aranacak temel özellikler vardır. Bunlar, gereklilik, güvenlik, uygunluk sağlamlık, kullanışlılık ve çok amaçlılıktır.

1.3.5. Anlayış Gösterme

Örgütlemede anlayış gösterme boyutu kişiler arası ilişkileri içine alır (Bursalıoğlu,1994:113). Örgütlerde bireyler bazı problemlerle karşılaşırlar ve bunun sonucu psikolojik yönden rahatsız olurlar. İnsanlar problemlerini anlatabileceği ve beraber çözüm üretebileceği insanlarla bir arada olmak isterler. Örgütlerdeki formal yapı içerisinde bulunmayan bu ortam, informal örgüt içerisinde bulunmaya çalışılır. Kişi problemlerine çözümü burada arar. Eğer formal örgütün informal boyutunda bu ilişkiler gelişmişse örgütün verimi ve başarısıda bunun sonucu olarak kendiliğinden artacaktır.

Yönetimde insan ilişkileri ile ilgili bazı evrensel ilkeler vardır. Bunlardan bazıları şunlardır;

İnsanın gücünün sınırı bilinmemektedir. İnsanın psikomotor gücünün sınırı tam olmasa bile ölçülebilir. Ancak insanın bilişsel ve duygusal gücünün kesin sınırını bilmek şimdilik olanaksızdır (Başaran, 1992: 19). Aynı zamanda bireysel ayrılıkların bilinmesi insan ilişkilerinin düzenlenmesinde sorunları azaltır. Yönetici personelin gücünü tanıdığında ve onlara güçlerine oranda iş verdiğinde insan ilişkileri daha da iyileşmektedir.

İnsan ilişkilerinde her zaman açık olunmalıdır. Çünkü yönetimde açıklık, insan ilişkilerinin önemli koşulu olup, İnsan kusurları hoşgörü ile karşılanmalıdır. İnsanların kusurlarından arınarak verimli bir şekilde kullanılması da ancak insana hoşgörü ile yaklaşıldığında mümkün olacaktır.

Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları sonucu teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup ruhu ve arkadaşlık duygularının güçlü olması, örgüt yöneticilerinin davranışlarının personeli olumlu yönde etkilemesi gibi değişkenlerin çalışanlar üzerinde örgütü benimseme ve verimliliği artırıcı yönde etkilerinin olduğunu bilimsel olarak ortaya konulmuştur.

1.4. Örgüt Modelleri

1.4.1. Dikey Örgüt Modeli

Bu model, belirli bir kişinin yönetiminde örgütsel kademelerin yukarıdan aşağı doğru aşamalı bir şekilde birbirinin yönetimi altında oluşu ya da en alttan üst kademeye doğru zincirleme yükselen bir örgüt modelidir

Dikey örgütlenmeye hiyerarşik örgütlenme veya hat tipi örgütlenme de denir. Çok sayıda personelin çalıştığı kuruluşlarda, personelin çalışmalarını gruplandırmak ve bir disiplin içinde amaca uygun olarak yönetmek için ve otoritenin belli kişilerde toplanmasında zorunluluk olan durumlarda dikey örgütleme iyi bir örgütleme biçimidir (Tortop,1983:71).

Bu modele örnek olarak ordu ve çoğu devlet kurum ve kuruluşları gösterilebilir. Dikey örgütlenmenin en önemli yararı çabuk karar verme ve disiplini sağlamanın kolay olmasıdır.

1.4.2. Yatay Örgüt Modeli

Yatay örgütlenmede görevler göz önünde tutulmakta ve uzmanlık önemli bir rol oynamaktadır. Dikey örgütlenmedeki gibi katı bir hiyerarşi yoktur. Önemli olan görevin etkili bir biçimde yerine getirilmesidir. Bu tür örgütlenmede emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden alınabilmektedir.

Bu örgütler hat ya da hiyerarşik tip örgüte bir teknik eleman servisinin eklenmesiyle kurulmakta olup, ekip halinde çalışmaya elverişli ve iş bölümüne uygundur (Kalkandelen, 1986: 105).

Yatay örgüt modelinin en önemli üstünlüğü işbölümünün sağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek bunlardan doğacak sorumlulukların paylaşılmasıdır. Modelin göze çarpan en önemli sakıncası ise birimler arasında koordinasyon ve denetimi sağlamada karşılaşılan güçlüklerdir.

1.4.3. Amaçsal Örgütleme

Bu çeşit örgütleme çeşitli mal ya da hizmetler üreten ve oldukça büyük olan firmalarda uygulanır. Üretilecek her ürün için ayrı ayrı departmanların kurulması uygun bir yapılanma şekli olup (Tosun,1986:77), çeşitli ürünlerin üretildiği örgütler için bu tür bir örgütleme şekli, faaliyetlerin bir merkezde toplanması nedeni ile daha uygundur.

1.4.4. İşlevsel Örgütleme

Temel işlevler esas alınmak suretiyle yapılan bu örgütlenmede uzmanlaşma en belirgin özelliği oluşturmaktadır. Bu çeşit örgütlenmede emirler bir üst amirden değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden de alınabilmektedir. İşlevsel örgütlenme hat ya da hiyerarşik tip örgüte bir teknik eleman servisinin eklenmesiyle kurulmakta olup, ekip halinde çalışmaya elverişli ve iş bölümüne uygundur (Kalkandelen,1986:105).

1.4.5. Süreçsel Örgütleme

Süreçsel örgütleme, üretim işlerinde ortaya çıkmaktadır. İşgücü ve makinaların işlemler etrafında ve seviyesinde en uygun bir şekilde belirlenmesi esasından yararlanılır (Şen,1981:124). Kaynak bölümü, montaj bölümü veya boya bölümü gibi isimler kullanılarak bölümler belirtilir ve etkenliklerin ekonomik bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaya çalışılır.

1.4.6. Destekli Amaçsal Örgütleme

Bu tür örgütleme özellikle çok büyük örgütlerde örneğin, holdingler, bakanlıklar da görülmektedir. Bu örgütlerin en zayıf yanı, işlerin yavaş yürümesi, koordinasyon eksikliği ve zaman kaybının fazla olmasıdır.

1.4.7. Bölgesel (Coğrafi) Örgütleme

Fiziki olarak dağılmış işletmelerde uygun olmaktadır. Belli bir bölgedeki faaliyetler, bir kişiye bağlanmak suretiyle bölgelere göre gruplandırma yapılır. Bu örgütlenme türünde mümkün olduğunca amaçlar doğrultusunda yerel imkânlardan yararlanılır.

1.4.8. Matriks Örgütleme

Bu örgütleme, örgüt yapısı içerisinde örgütle ilgili bir kaç projenin gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılmaktadır. Matriks örgütleme amaca ulaşıldığı zaman örgütler içerisinde ortadan kalkar.

Sonuç olarak, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için özellikle amaca uygun bir yapının kurulması, amaçları gerçekleştirecek nitelikte personelin işe alınması, personelin çalışması ve örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için uygun nitelikte donatımın sağlanması gerekir. Özellikle eğitim örgütlerinde, örgütsel verimlilik için örgüt yapısının işlevsel bir şekilde kurulması ve

personel arasında insan ilişkilerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Çünkü örgütler olumlu sonuçlara ancak üyeleri sayesinde ulaşabileceklerdir.

1.5. Örgüt Sağlığı Kavramı

Yazında "örgütsel sağlık" biçiminde de nitelendirilen örgüt sağlığı kavramı, ilk olarak Miles tarafından 1965 yılında okulların doğasının analizi için kullanılmıştır (Miles, 1965). Bu kavramın okullarda kullanılmasını araştırmacılar iki nedene bağlamaktadır. Bunlardan birincisi okul; yöneticilerin, öğretmenlerin ve öğrencilerin rol aldığı bir sosyal sistem olarak kabul edilir. Böylelikle örgüt sağlığı bu anahtar temsilciler arasında sosyal etkileşimi yansıtmalıdır. İkincisi, örgüt sağlığı, belirli fonksiyonların gerçekleştirilmesinde verimlilik amacıyla sağlıklı okullar için gereklidir (Korkmaz, 2007). Bu iki sebep nedeniyle örgüt sağlığı kavramının diğer örgütlerde kullanılamayacağı düşünülse de (Polatcı & Ardıç, 2007) diğer örgüt yapıları içinde geçerli olabileceği söylenebilir. Böylelikle Miles' in bu yaklaşımı örgütsel davranış alanında da benimsenerek bu konuda araştırmalara başlangıç olmuştur (Miller, Mark & Peter, 1999)

Literatürde örgüt sağlığı kavramı farklı şekillerde inceleme konusu yapılmıştır. Eğitimciler, örgüt sağlığı kavramını, okulların yönetimi, etkinliği, kültürü ve iklimi ile ilgili olarak kullanmışlardır. İşçi-iş veren arasındaki ilişkiyi ise öğretmen-öğrenci- yönetici olarak incelemişlerdir.Bu üç grup arasındaki uyum sonucunda da verimliliğin arttığını savunmuşlardır (Tsui ve Cheng, 1999). Örgütsel davranışla ilgilenenler ise, işçi-iş veren arasındaki uyumun, işbirliğinin ve tarafların birbirlerine olan davranışlarının örgüt sağlığının en önemli bileşenleri olduğunu belirtmişlerdir (Aytaç, 2002; http://www.bilgiyonetimi.org).

Örgütsel sağlık kavramı ilk kez 1950 'li yılların sonlarında Argyris tarafından kullanılmakla birlikte, bu kavramın etkileri ile birlikte açıklanarak geliştirilmesi 1960'li yılların ikinci yarısında Miles tarafından yapılmıştır (Akıl, 2005: 22).Örgüt sağlığı kavramı 1969 yılında Mathews Miles tarafından eğitim kurumlarından olan okulların doğasının analizi için kullanılmıştır.Miles'e göre sağlıklı bir örgüt, sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayan, bununla beraber uzun sürede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür. (Miles'dan akt. Altun, 2001; http://www.isgucdergi.org/). Örgüt sağlığı kavramının ilk kullanan Miles 'e göre okul sisteminin yeteneği yalnızca etkili bir şekilde işlemek için yeterli değildir. Tüm sistemleri ile birlikte gelişir ve büyür. (Miles, 1965: 12; Miles, 1969: 378). Miles doğru olduğunu düşündüğü ve bugün hala üzerinde çalışmalar yapılan sağlıklı örgütün on özelliğini yazmıştır. Bunlar, görev, yaşamını sürdürme ve örgütün büyüme ihtiyaçları ile ilgilidir. Örgütlerde sağlık kavramı çalışılmadan önce bu kavrama temel oluşturan birçok teori geliştirmiştir. Miles'in yaklaşımı bu yüzyılın başından beri davranışçılarının ve araştırmacıların doğal bir sonucudur. Bu ilk araştırmalar örgüt sağlığı kavramının gelişmesi için temel oluşturmuştur. (Polansky ve jones,1988; http://aabss.org).

Örgüt sağlığı üzerine yapılan çalışmalarda birbirinden farklı kavramlar oluşturulmuştur. Bazı araştırmacılar örgüt sağlığı kavramını okulların iklimini ölçmeye yarayan bir araç olarak değerlendirmiş ve diğer örgütlerde bu kavramın kullanılamayacağını savunmuşlardır. Bazı araştırmacılar ise örgütleri insana benzeterek (El-Hage, 1980) çözümlemeye çalışmışlar, bu araştırmalarda bireyin sağlıklı veya hasta olabileceği gibi, örgütün de sağlıklı veya hasta olabileceği üzerinde durmuşlardır. Örgütün sağlıklı olması durumunda, düzenli işleyeceğini, ürünlerini ve hizmetlerini etkili verebileceğini savunmuşlardır (www.bilgiyonetimi.org).

Sağlık kavramı, biyolojik açıdan canlılarla ilgili bir kavram olup bir canlının hastalıklardan uzak olmasını, gelişimini ve yaşamını düzenli bir biçimde sürdürmesinin ifade eder. Biyolojik açıdan örgütün aynı zamanda bir organizma olarak tasarlandığı hatırlanırsa sağlıklı bir örgüt denildiğinde de ilkin akla söz konusu örgütün düzenli bir biçimde yaşamını sürdürmesi, gelişmesi, bazı hastalıkla baş etmesi, amaçlarını gerçekleştirmesi gibi konular gelebilir. Örgüt sağlığı üzerinde çalışan araştırmacılardan biri Miles (1969)'dir. Bu çalışma, daha sonra bu konuda yapılan araştırmalara kaynaklık etmiştir. (Şişman, 2002: 158).

Milas'a göre hastalık hakkında ortak kanı, hastalığın olmaması, organizmada bir yanlışlığın bulunmaması ve herhangi bir sebepten dolayı acı çekmemesidir. Oysaki hastalık zamanında teşhis edilmezse ciddi sorunlar doğurabilir. Burada Miles İngilizlerin önleyici sağlık hizmetlerinden etkilenmiş ve sağlıklı yaşamı, tüm yönleriyle işlevsel olarak yaşamak şeklinde tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle, daha sonra olacakların, önceden keşfedilerek önlemlerinin alınması ve maceraya atılmadan değişime açık bir yaşam sürdürmedir. Burada akıl sağlığı literatürüne dikkat çekilir ve birçok hastalığın sinsi ve belirsiz geliştiği belirtilir. Ruhsal problemi olan insanlarla, kendini gerçekleştiren insanların sağlığı arasında büyük uçurumların olduğu vurgulanmaktadır (Akbaba-Altun, 2001: 26) .

Sağlığın sezgisel tanımı; onun, bir organizmada hastalığın, rahatsızlığın, acı çekmenin, yanlışlığın yokluğunu temsil ettiği biçimindedir (Miles, 1969: 337). Örgütsel sağlık, tıpkı sağlıklı insanda olduğu gibi, hiçbir organın birbiri ile çatışmaya, çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır (Başaran, 1988: 272). Bu betimlemeler, örgütsel sağlık kavramının genel sağlık kavramına benzer bir biçimde ele alındığını göstermektedir. Bu durumda bir örgütün sağlığı, tıpkı bir canlının sağlık durumunda olduğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir. Örgütler, onları oluşturan insanlar gibi sağlıklı veya hasta olabilirler. Sağlıksız örgüt işlevsiz iken, sağlıklı örgüt işlevseldir. Bir örgütteki sağlığın düzeyi, amaç ve hedeflerini başarma yeteneği ile ilişkilidir (Childers,1985: 4). O halde, bir örgütün varlık nedeni olan amaçlarını gerçekleştirebilmesi, her şeyden önce o örgütün sağlıklı olmasına bağlıdır (http://egitimdergi.pamukkale.edu).

Sağlık, Miles' in okulun özelliklerini geliştirmek için geliştirdiği sağlık metaforuna göre

Sağlıklı bir örgüt, yalnız çevreye bağlı değildir. Uzun vadede sürekli büyümek ve gelişmektir. Miles'in geliştirdiği örgüt sağlığını on boyutta oluşturmuştur. İlk üçü görev ihtiyaçları ile ilgilidir: amaçta odaklanma, iletişim yeterliliği ve optimal güç dengesidir. İkinci boyut sistemin ihtiyaçları ile ilgili olanlar; kaynak yeterliği, moral ve bağlılıktır. Son boyut ise büyüme ve gelişme ile ilgidir. Bunlar; yenilikçilik, özerklik ve problem çözme yeterliğidir. Parson (1953)'e göre uyum, amaç odaklılık ve okullar problemleri çözebilmek için; Çevreye uyum, Amaçları tanımlama ve ayarlama, Okulun davranışını sürdürme, Sisteme özgü bir koruma ve yaratma gibi fonksiyonlara dikkat etmelidir (http://faculty.ksu.edu.sa).

Örgüt sağlığı, bir örgütün etkili bir şekilde işleyebilmesi, uygun baş etme tekniklerine sahip olması, uygun şekilde değişmesi ve kendi içinde büyümesi olarak tanımlanmaktadır (http://www.ilprincipals.org).Örgütün çevreye karşı uygun baş etme tekniklerine sahip olması ve bunun sonucunda gerekli değişimleri gerçekleştirerek zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sürdürmesidir. Örgüt sağlığının beş boyutu; örgütsel liderlik, çevresel etkileşim, örgütsel bütünlük, örgütsel ürün ve örgütsel kimlik örgüt sağlığını belirlemektedir. (Karslı, 2004: 31,32).

Örgüt sağlığı kavramı, ekonomik açıdan başarılı bir örgüt oluşturabilmek için "işgören refahı ile örgütsel etkinliği" sentezlemektedir (Shoaf vd., 2004). "Sağlıklı örgüt", "sağlıklı işyeri" veya "örgütsel sağlık" kavramları; iş gören refahının ve örgüt etkinliğinin bir dizi işsel ve örgütsel karakter değişikliği ile sağlanabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Yönetim yazınında iş gören sağlığını ve örgüt etkinliğini artırmak için pek çok yöntem kullanılmıştır. Fakat bu iki kavram birbirinden bağımsız olarak kabul edilmiş ve ayrı ayrı arttırılmaya çalışılmıştır. Örgüt sağlığı kavramı ise, örgüt için önemli bu iki faktörü iş gören refahı ve örgüt etkinliğini bir arada incelemektedir. Bu nedenle de örgüt içerisinde sağlık ve performansı arttıracak faktörleri belirlemeye çalışmaktadır (Murphy ve Cooper, 2000).Örgüt sağlığı kavramı, sadece örgütün etkin faaliyet göstermesini değil, aynı zamanda büyüme ve gelişmesini de kapsar. (Lyden ve Klingele, 2000). Örgüt günlük faaliyetleri sonucunda her zaman başarılı olamaz. Sağlıklı örgütün amacı sürekli başarısızlığı engellemek ve uzun vadede büyüyüp gelişmektir (Miles, 1965). Yoğun rekabet ortamında, gelişen teknoloji ve değişen müşteri ihtiyaçları karşısında örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilme düzeyi ise örgüt sağlığıyla doğru orantılıdır (Freiberg, 1999; Childers, 1981). Aynı zamanda sağlıklı örgütte işgörenlerin sürekli öğrenmeleri ve gelişmeleri teşvik edilerek bireysel gelişim ve örgütsel öğrenme de sağlanmış olur (Dive, 2004; http://www.bilgiyonetimi.org).

Örgüt sağlığı, eğitim örgütleri için, diğer tüm örgütler için olduğundan daha fazla anlam ve önem taşımaktadır. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi, işlem sürecinde yer alanlar ve çıktısı insandır. Bu nedenle eğitim örgütleri diğer örgütlerden farklıdır. Bu farklılıktan dolayı

örgüt sağlığı alanında yapılan araştırmaların çoğu okulların sağlığı üzerinde yapılmıştır. Örgüt sağlığı, eğitim örgütleri için, diğer tüm örgütler için olduğundan daha fazla anlam ve önem taşıdığı düşünülmektedir (Yıldırım, 2006: 4).

Örgütsel sağlık, örgütün kendi içinde uygun ve etkili bir şekilde gelişmesi ve değişmesinde uygun bir kabiliyetedir. Marvin Fairman bu konuda şöyle söylemektedir: örgüt sağlığı; gelişim ve etkileşimin başıdır, çünkü bir örgüt farklı alt sistemlerden oluşmaktadır. Sağlık örgütün tüm yönleri ile gelişmesinde örgütün tüm alt sistemlerini etkilemektedir (http://findarticles.com).

Örgütlerin sağlıklı olduğunda düzenli çalışacağını, ürünlerini ve hizmetlerini etkili olarak vereceğini ifade etmektedir. Sağlıklı örgütler daha kolay değişebilir ve çevresel değişime daha çabuk uyum sağlayabilirler (Clark ve Fairman, 1983; 113; Çoban, 2007):

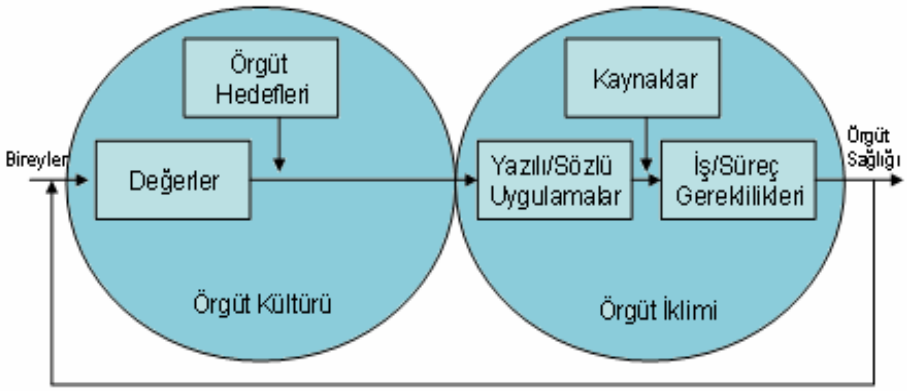
Örgütler öncelikle, yeterli kaynak oluşturma, yüksek moral, serbest iletişim, demokratik liderlik ve katılımcı problem çözme yapıları gibi etkenlere bağlı olarak örgütsel sağlığı ve yaşamlarını sürdürmeye yönelik olarak çalışırlar (www.canaktan.org/politika).

Sağlıklı örgütler örgüt çalışanlarını açıkça tanıması, çalışmaların yüksek kalitede olmasına, çalışanların başarıları, farklı düşünmeleri, örgütün amaçlara uygunluğuna ve oluşabilecek fırsatları iyi değerlendirecek açık ve serbest bir çevrede gelişmeye bakmaktadır (http://www.nhchc.org). Sağlıklı örgüt, İşin yüksek kalitede olması için personeli tanır, amaçları karşılaştırır, yeni, farklı şeylere yardım sağlar, fırsatları düzenli bir şekilde alırlar. Sağlıklı örgütler çalışanların stres, hastalık durumlarını tanır ve çalışanlarda bunu minimal hale getirmek için çalışır (http://www.ashaweb).

Sağlıklı örgütler, çalışanlara hastalık olarak görülen kişisel veya ailevi krizleri tanıma, bu durumları ortadan kaldırmayı destekleyen durumlar oluşturmaktadır. Çalışanların bu ve benzer durumları açıkça itiraf etmesi, örgüt sağlığı açısından faydalıdır (http://www.nhchc.org).

Shoaf ve arkadaşları örgüt sağlığı sisteminin çalışmasını aşağıdaki şekil ile açıklamışlardır. Buna göre örgüt değer ve hedefleri, iş politika ve uygulamalarını belirlerken; süreçler, işin içeriğini yani işin gerektirdiği psikolojik, fiziksel ve çevresel nitelikleri belirlemektedirler. Örgüt kaynaklarının işgören refahı üzerinde etkisi vardır, kaynakların fazla olması örgüt hedeflerine başarılı bir şekilde ulaşılmasını sağlamaktadır. Tüm bu faktörlerin etkin bir şekilde birleşimi sonucunda örgüt sağlığı oluşmaktadır.(www.bilgiyonetimi.org).

Tablo 2: Örgüt Sağlığı Sisteminin Çalışması (http://www.bilgiyonetimi.org)



Örgütsel sağlık görüşü, örgütlerin sadece kendi çevrelerinde hayatlarını sürdürmelerini değil, aynı zamanda uzun vadede yeterli bir şekilde sorunların üstesinden gelmelerini ve yaşamlarını sürdürme ve sorunlarla başa çıkma kabiliyetlerini sürekli geliştirmelerini savunur. Bu tarz bir hayatta kalma ve sorunlarla başa çıkma Parsons'un emir işlevlerini ayrıntılı bir şekilde incelemektir. Aslında bütün sosyal sistemler uzun süre hayatta kalmak ve gelişmek istiyorlarsa dört temel problemi çözmelidirler. Bu dört şart, Parsons'a (1961) göre uyum, hedefe ulaşma, bütünlük ve gerginliği gidermedir. Diğer bir deyişle örgütler, yeterli kaynakların edinilmesi ve çevrelerine yerleştirilmesi sorunu, hedeflerin belirlenmesi ve hedeflere ulaşılması sorunu, sistem içerisinde dayanışmanın sürdürülmesi sorunu, farklı bir değer sisteminin yaratılması ve sürdürülmesi sorunları çözmelidirler (Hoy, Tarter ve Bliss, 1990: 263; Gürkan, 2006: 2)

Örgüt sağlığı ile ilgili yapılan çalışmada 80 anket sorusundan örgütün alt sistemlerindeki sağlığı ölçüt olarak alınmış ve 10 boyut belirlenmiştir. Okullar ve okul içindeki okulun yapısı her alan kendi yapısı içinde etkili olabilir. Bu on boyut: Amaç Odaklık, amaç ve gayeler için destekleyici kabul edici bir yeteneğe açıkça sahip olmaktır. Haberleşme ve İletişim, çift yönlü bir iletişime sahip olması. Optimal Güç, oluşturulan üye takımı ve liderleri arasında ilişki (görev) dağılımı açısından adaletli ve dengeli bir dağılımın olması yeteneğidir. Kaynak Kullanımı, liderler stresin en az olduğu takım üyeleri oluşturmada mevcut kaynakları kullanabilme becerisine sahip olmalıdır. Bağlılık, bir personel kendi grubunun ya da örgütün bir parçası olma konusunda açıktır. Moral, iş doyumu iş sevkine sahip olma ve iyi olduğunu hissetme. Yenilikçilik, çeşitlilik, mucitlik, yaratıcı olma ve risk alma yeteneğine sahip olma. Uyum, bir kişinin, grubun ya da örgütün sahi oldukları inandıkları şeyleri yönetmek için özgür olabilmek. Problem Çözme Yeteneği, en az enerji ile sorunu veya problemi çözebilme becerisidir.(http://findarticles.com).

Gerald D. Hill ise örgüt sağlığı boyutlarını şu şekilde açıklamıştır: amaca odaklanma; okulun amaçlarının, hedeflerinin destekleyici, kabul edilebilir açık olması, iletişim yeterliği; çift yönlü açık haberleşmenin olması, optimal güç dengesi; takım üyeleri ve liderleri arasında yetkilerin nispeten adaletli dağılma ve bunu sürdürme yeterliğinin olması, kaynak kullanımı; örgüt liderlerinin örgüt çalışanların minimal stresle sahip olması ve yeteneklerinin koordine edebilmesi. Bağlılık; örgütün veya örgütte çalışanların örgütle özdeşleşme gücüdür. Moral; çalışanların zevkle çalışılacak, iş doyumunun yüksek, iyi duygular içinde olabilmesidir. Yenilikçilik; farklı, yaratıcı, farklı, yeni ilere açık olma yeterliğine sahip olabilme, özerklik; örgütün grubu veya örgüt üyelerini özgür bir şekilde yönetebilme yeterliğine sahip olabilmesi, uyum; örgütün dış baskılardan, stresten uzak sahip olduğu yeteneklerini sürdürebilme istikrarında olabilmesi, problem çözme yeterliği; oluşacak problemleri algılama ve en az enerji ile problemleri çözebilme yeterliğine sahip olma şeklinde açıklamıştır (http://www.aasa.org).

Kimston & Sonnebend (1973: 544) ise bu durumu şöyle özetlemektedir.

1. Amaca Odaklanma: Örgütün amacı örgütü aydınlatan, örgüt tarafından ve örgütte çalışanları tarafından kabul edilmektedir (http://aabss.org). Örgütün amaçları yeterince açık olup herkes tarafından aynı biçimde algılanır, kabul edilir ve gerçekleştirmek için çalışır. (Şişman, 2002: 158).

2. İletişim Yeterliliği: iletişim bir örgütün ve onu oluşturan çevreye karşı açık ve serbest bir iletişim vardır. (http://aabss.org). Gerek örgüt içinde, gerekse örgütle dış çevre arasında sağlıklı bir iletişim vardır. Örgütte çok yönlü, yatay ve dikey iletişim, bilginin serbestçe dolaşımı söz konusudur. (Şişman, 2002: 158).

3. Optimal Güç Dengesi: görev paylaşımı adaletli olmasıdır (http://aabss.org). Örgütte gücün dağılımı olabildiğince eşittir. Üstler, astların etkisine açıktır. (Şişman, 2002: 158).

4. Kaynak kullanımı: personeller etkili kullanılmasıdır (http://aabss.org). Örgütte örgütün ihtiyaçlarıyla insanların ihtiyaçları arasında bir denge kurulur. İnsan kaynakları, etkili biçimde kullanılır. (Şişman, 2002: 158).

5. Bağlılık: örgütler 'kim' olduklarını bilmesidir (http://aabss.org). Sağlıklı bir örgütte insanlar, o örgütün bir üyesi olarak üyeliklerinden memnun ve bunu sürdürme eğiliminde olup örgütün bir üyesi olmakla övünürler. (Şişman, 2002: 158).

6. Moral: iyi olma, doyum sağlama ve istekli olma duyguları etrafında kişisel duygular takımıdır (http://aabss.org). Sağlıklı bir örgütte insanlar, örgütten doyum sağlar, kendilerini mutlu hissederler. (Şişman, 2002: 158).

7. Yenilik: yeni projeler ortaya koyma, yeni amaçlar için harekete geçme, yeni şeyler üretme, kendini yenileme ve daha az farklı olmaktansa daha fazla farklı olmaktır (

http://aabss.org). Sağlıklı bir örgüt amaç, süreç ve ürünlerini, kısaca kendini gözden geçirerek sürekli yeniler, gelişir. (Şişman, 2002: 158).

8. Özerklik: dışarıdaki baskılara pasif olarak cevap vermeyen, yıkıcı ya da zararlı baskılara karşı kapalı olmaktır (http://aabss.org). Sağlıklı bir örgüt, kendini çevreden görece bağımsız hissettiği gibi söz konusu çevreyle de sağlıklı bir ilişki içinde olur. (Şişman, 2002: 158).

9. Adaptasyon(uyum): sistemin çevrede meydana gelebilecek değişimlerden kendini değiştirme yeteneğidir (http://aabss.org). Sağlıklı bir örgüt, düzenli bir biçimde büyür, gelişir ve bunun için gerekli değişimler gerçekleştirir. (Şişman, 2002: 158).

10. Problem Çözme: problemin var olduğunu ayırt etme yapı ve prosedürleri geliştirmek, onları tanımak, onlara uygun çözüm yolları geliştirmek ve etkilerini değerlendirmektir.(http://aabss.org). Sağlıklı bir örgüt, sorunların farkında olur ve sorunları en az enerji kullanarak çözer (Akbaba, 200; Miles, 1969; Şişman, 2002: 159).

Örgütler, belli bir toplumsal çevre içinde yer alırlar ve bu çevre ile sürekli bir etkileşim içindedirler. Örgütün çevresi en geniş anlamda toplumdur. Örgüt sadece bu çevre ile etkileşimde bulunmaz, aynı zamanda toplum içinde yer alan tüm diğer örgütlerle de etkileşir. Böyle çok yönlü bir etkileşim ortamında bir örgüt etkili olabilmek için üç temel etkinliği başarmak zorundadır; amaçlarını gerçekleştirmek, içsel olarak kendini korumak, çevresine uyum sağlamak. Böylece örgüt, optimal bir etkililik, kararlılık ve değişme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu yeteneklere sahip olan ve yeteneklerini geliştirebilen örgütler sağlıklı örgütler olarak düşünülebilir (Owens, 1981: 248; ttp://egitimdergi.pamukkale.edu.tr).

2. ÖRGÜT SAĞLIĞINA İLİŞKİN KURAMLAR

2.1. Hoy'un Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları

Miles'ın geliştirdiği 10 boyutun Kimpston ve Sonnabend (1973) tarafından uygulamasının başarısız olması üzerine, örgüt sağlığının kavramlaştırılması ve ölçülmesi için dikkatleri geçmişte yapılmış çalışmalara çevrilmiştir. Parsons ve arkadaşlarının (1953) ve Etzioni'nin (1975) teorik analizleri ve literatürde yer alan örgüt etkililiği ile ilgili ampirik çalışmalar örgüt sağlığının boyutlandırılması ve ölçülmesi konusunda yol gösterici olmuştur (Hoy ve Feldman, 1987;http://www.bilgiyonetimi.org).

Bir sosyal sistemin ayakta kalması, büyümesi ve gelişmesi isteniyorsa; adaptasyon sağlaması, amacına ulaşması, bütünlük içerisinde olması ve gizlilik problemlerini çözmesi gerekmektedir (Freiberg, 1999). Bu nedenle örgütler amaçlara ulaşma ve çevreye uyum sağlama gibi *araçsal* gereksinimlerinin yanı sıra sosyal çevre ile bütünlük sağlama gibi *açıklayıcı* gereksinimlerini de gidermek zorundadırlar. Sağlıklı örgütlerin tüm bu gereksinimleri en iyi şekilde yerine getirdiği söylenebilir. Parsons (1967) formal bir örgüt yapısına sahip olan

örgütlerin üç farklı düzeyde sorumluluğunun olduğunu belirtmiştir. Bunlar teknik, yönetsel ve kurumsal düzeylerdir (Hoy ve Forsyth, 1986).

***Teknik Düzey*:** Üretimin yapıldığı süreç olup, üretimi yapan kişiler üretilen ürün ya da sunulan hizmetten direkt olarak sorumludurlar. Örgütün çıktısı konumunda olan ürün veya hizmetin başarısını etkileyen problemlerin çözümü bu düzeyin sorumluluğundadır. Okulun teknik seviyesi öğretme-öğrenme süreciyle ilgilidir. Okulun temel işlevi eğitimli öğrenciler yetiştirmektir. Dahası, öğretmenler ve gözetmenler etkili öğretme ve öğrenme ile ilgili sorunların çözümünde aracıdırlar (Hoy, Tarter ve Bliss, 1990: 263; Gürkan, 2006: 3).

***Yönetsel Düzey*:** Örgütün faaliyetlerini koordine ve kontrol eden düzeydir. Örgütlerin yönetimi örgüt yöneticilerinin sorumluluğundadır ve onlar işgörenlerin kurumsal bağlılıklarını, morallerini ve örgüte duydukları güveni artırmakla yükümlüdürler. Yönetsel düzey, teknik düzeye iki farklı açıdan hizmet eder. Birincisi işgörenler arasında iletişimi sağlar ve müşterilerin gereksinimlerine göre işgörenleri yönlendirir. İkincisi üretim sürecinin etkinliği için kaynak sağlar.

***Kurumsal Düzey*:** Örgütler için halkın desteği ve halk tarafından kabul edilmiş olmak çok önemlidir. İşgörenler ve yöneticilerin faaliyetlerini en iyi şekilde yürütebilmeleri için dış çevrelerindeki grup ve bireylerden baskı görmemeleri ve çabalarının karşılığında onlardan destek almaları gerekmektedir. Bunu gerçekleştirmek için kurumsal düzey örgütün dış çevre ile bağlantısını sağlar (http://www.bilgiyonetimi.org).

Örgüt sağlığı ile ilgili yapılan ilk pilot çalışma (1990) da şöyle bir sonuç ortaya çıkmıştır.

1. Kuramsal bütünlük: bazı veliler okul politikalarını değiştirebilir. Seçilmiş vatandaş grupları yönetimi etkiler.

2. Okul müdürünün etkisi: okul müdürlerinin tavsiyesi kendisiyle veya aralarında düşünce alışverişine girmeleridir.

3. Düşünce: temel faktör öğretmenler arasındaki eşitsizliği ortadan kaldırmaktır. Temel amaç öğretmenleri takdir edecek yolların gösterilmesidir.

4. Başlangıç yapısı (temel yapı) **:** öğretmenlerin çalışma performanslarını yükseltecek ilkeler sürdürmek ve öğretmenlerin yaptığı hataları düzeltmek

5. Kaynak desteği**:** öğretmenler sınıflarında kendileri için yeteri kadar materyal önceden hazırlayabilmektedir. Sınıfları değişik materyalleri sunmaya müsaittir.

6. Moral: öğretmenler birbirlerine karşı iyi niyetlidirler. Öğretmenler işlerini istekli olarak yaparlar.

7. Akademik Önem: öğrenciler önceki çalışmalarını düzeltmek için fazla deneme yaparlar. Öğrenciler sınıftaki öğretim boyunca işbirliği halindedirler (http://www.coe.ohio-state.edu).

Hoy ve Feldman (1987) örgüt sağlığını yedi boyutta incelemişlerdir. Örgütlerin sağlığı için önemli olan bu unsurlar sosyal sistemlerin araçsal ve açıklayıcı gereksinimlerini de gidermektedirler. Aynı zamanda Parsons'ın (1967) belirlediği örgütlere ait olan üç kontrol ve sorumluluk düzeyini de temsil etmektedirler. Örgüt sağlığının Hoy ve Feldman (1987) tarafından oluşturulan 7 boyutu aşağıdaki gibidir (http://www.bilgiyonetimi.org):

Örgütsel Bütünlük: Örgütün çevresi ile uyum sağlama yeteneği yoluyla programlarında bir bütünlük sağlamasıdır.

Örgüt Yöneticisinin Etkisi*:* Örgüt yöneticileri bağlı bulundukları üst sisteminin kararlarını etkileyebilirler. Karar organlarının ikna edebilme, saygınlık sahibi olma ve hiyerarşik engellemelere takılmama örgüt yöneticileri için önemli unsurlardır.

Saygı*:* Örgüt yöneticilerinin iş görenlere karşı sergilediği arkadaşça, destekleyici, açık ve dürüst davranışları kapsar. Bu tarz davranışlar iş görenlerin performanslarının artması açısından önemlidir.

Çalışma Düzeni*:* Örgüt yöneticisinin görev ve başarılarıyla ilgili davranışlarını kapsar. İş görenlerden beklentiler, performans standartları ve politikalar örgüt yöneticisince açık olarak ifade edilir.

Kaynak Desteği: Örgütlerde yeterli makine ve teçhizatın olmasını ve istendiğinde ilave kaynak elde edilmesini kapsar.

Moral: Örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık, açıklık ve yaptıkları işlerden duyulan heyecan ve güven duygularının toplamıdır. İş görenler birbirlerine hoşgörülü davranırlar birbirlerine yardım ederler, çalıştıkları örgütten gurur duyarlar ve işlerini tamamlamak onlara mutluluk verir.

İşin Önemi*:* Örgütlerin iş mükemmelliğini araması ile ilgilidir. İşgörenler için yüksek fakat ulaşılması mümkün hedefler belirlenerek işe başlanır ve üretim faaliyetleri ciddi ve düzenli bir şekilde yürütülür.

2.2. Miles'in Örgüt Sağlığı Kavramı

Miles 1969 yılında örgüt sağlığı için bir model geliştirmiş ve sağlıklı örgütün, sadece bulunduğu ortamda yaşamını sürdürmekle kalmayan, uzun dönemde de devamlı gelişen, baş etme ve yaşama yeteneğini geliştiren bir örgüt olarak tanımlamıştır. Bu modele göre Miles, örgütün sağlığının 10 boyutu olup üç ana başlık altında toplanabilmektedir. Miles, örgütün 3

temel boyutu olduğundan söz etmiş ve bu boyutları aşağıdaki gibi açıklamıştır (Akbaba-Altun, 2001: 34).

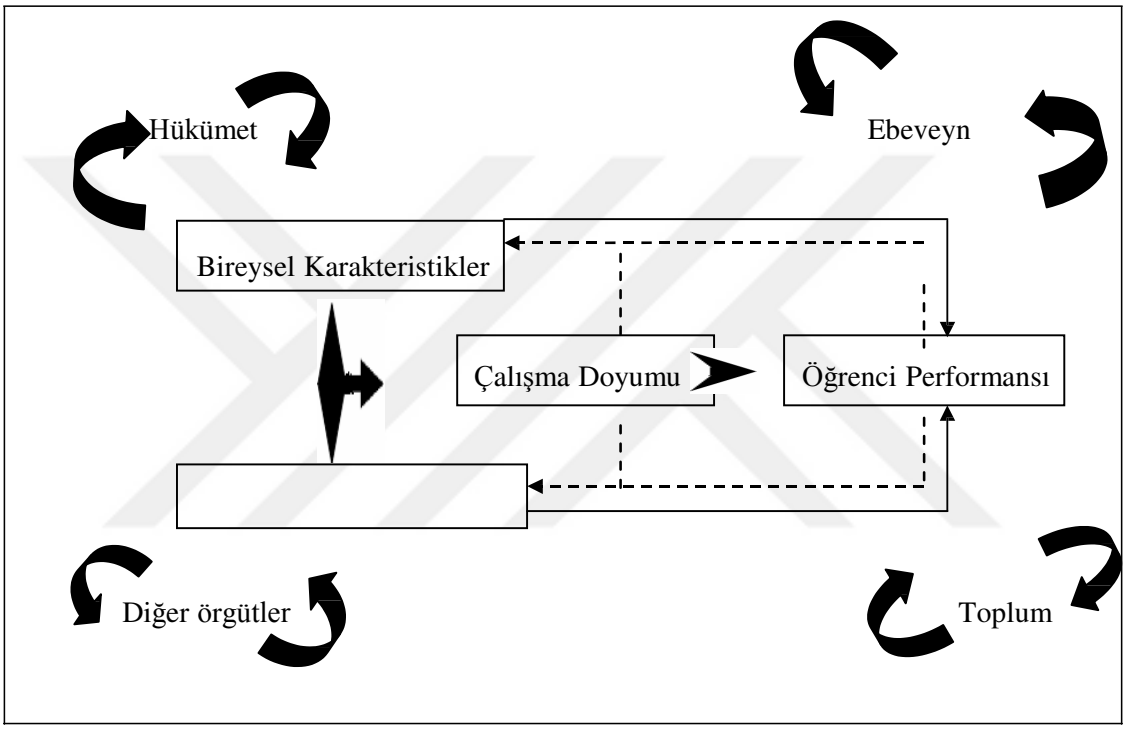
Tablo 3: Miles'in Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları. (Organizational Health:The Concept And İts Measure, Hoy,W.K.&Feldman J.A.1987& Altun, 2001: 34) .

MILES'İN GELİŞTİRDİĞİ ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTLARI
GÖREV İHTİYAÇLARI (TASK NEEDS)
Amaç Odakları (Goal Focused). Amaçlar iyiler için açık kabul edilebilir ve başarılabilirdir. **İletişim Yeterliği (Communication Adequacy).** Bütün yönlere açık serbest bir iletişim, iç gerginliklerin hissedilmesini iyi ve çabuk sağlar. **Erk Eşitliği Uygunluğu (Optimal Power Equalization).** Etkinin dağılımı nispeten eşit, astlar üstlerini etkileyebilirler ve onlar patronlarını üstlerini etkileyen birisi olarak görmek isterler.
YAŞAMINI SÜRDÜRME İHTİYAÇLARI (MAINTANANCE NEEDS)
Kaynakların Kullanımı (Resource Utilization). Personel etkili olarak kullanılır ne aşırı başları boştur, ne de aşırı derecede baskı altındadırlar. İhtiyaç ve istemler arasındaki uygunluk iyidir. **Yanaşıklık(Cohesiveness).** Üyeler örgüte hayranlık duyarlar (örgütçe çekilirler),örgütte kalmak isterler ve örgütten etkilenirler. **Moral(Morale).** Örgüt genel olarak iyi olma duyguları ve grup doyumu gösterirler.
BÜYÜME VE GELİŞME İHTİYAÇLARI(CROWTH AND DEVELOPMENT NEEDS)
Yenileşme (İnnovation). Örgüt yeni hedeflere doğru hareket eder ve yeni süreçlere yatırım yapar. **Özerklik (Autonomy).** Örgüt çevreye pasif olarak tepkide bulunmaz, çevreden bazı bağımsızlıklar gösterir. **Uyum (Adptations).** Örgüt büyüme ve gelişme için düzeltici değişiklikleri getirme yeteneğine sahiptir. **Problem Çözme Yeterliği (Problem Solving Adequecy).** Problemler en düşük seviyedeki enerjiyle çözülür ve problem çözme mekanizması zayıflatılmaz.

Miles, bu 10 boyuttan birisinin tam olarak yerine getirilmediği takdirde, bu durumun

diğer boyutları da etkileyeceğini ve tüm sistemi ilgilendiren bir problemin ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Örneğin, işgörenler işyeri düzeyindeki hedefleri anlamaz veya kabul etmezlerse (birinci boyut), birey ve örgüt düzeyinde iletişim zarar görebilir (ikinci boyut). Sonuç olarak da işgörenler kendilerinin hiçbir şeyden haberdar olmadığını, onların emeklerine saygı gösterilmediğini düşünürler, müşterilere ve diğer işgörenlere yanlış veya eksik bilgi verirler. Bu da işgörenlerde moral bozukluğu (altıncı boyut), stres ve halkla iyi ilişkilerin kurulamamasına sebep olur (Childers, 1981; http://www.bilgiyonetimi.org).

Tablo 4: Örgüt Sağlığını Etkileyen Faktörler (Hart'dan akt. Aytaç, 2005; Çoban, 2007: 14).



Örgüt Sağlığını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunları içsel ve dışsal faktörler olarak iki başlık altında incelemek de mümkündür. Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, toplumdan aileye, diğer organizasyonlardan hükümet politikalarına kadar örgütü etkileyen dış çevre faktörleri, örgütün sağlığına da etkide bulunmaktadır. Çalışanların bireysel karakteristikleri ve örgütün yapısı, kültürü, çalışan doyumunu, dolayısıyla örgüt performansını ortaya çıkarmaktadır. Örgüt sağlığının anahtarları olarak bireysel ve örgütsel karakteristik özellikler, bireysel ve örgütsel performansın artışına veya azalışına yol açmakta, bu da örgütün sağlıklı olup olmadığını ortaya koyan göstergeler olarak karşımıza çıkmaktadır (http://www.isgucdergi.org/index=163).

2.3. Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları

Tablo 5: Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları (Akbaba-Altun, 2001:60).

Miller(1983) 1. Verimlilik 2. Liderlik 3. Örgütsel Yapı 4. İletişim 5. Çatışmanın Yönetimi 6. İnsan Kaynaklarının Yönetimi 7. Yaratıcılık 8. Katılım	**Neugebauer(1990)** 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
Hubert(1984) 1. Moral 2. Uyum 3. Optimal Erk Eşitliği 4. Kaynak Kullanılması 5. Yanaşıklık(Cohesivness) 6. Liderlik 7. Planlama	**Hoy Ve Feldman(1987)** 1. Örgütsel Bütünlük 2. İnisiyatif Yapısı 3. Kaynakların Dağılımı 4. Okul Müdürünün Etkisi 5. İlgi 6. Akademik Önem 7. Moral
Kimpston Ve Sonnebend(1975) 1. Karar Verme 2. İnsanlar arası İlişkiler 3. Okul Toplum İlişkisi 4. Yenileşme 5. Özerklik 6. Baş Etme Davranışları	**Hardage(1978)** 1. Öğretmen-Yönetici İlişkisi 2. Öğretmen-Öğretmen İlişkisi 3. Ast-Üst Otoritesi
Harren G. Bennis(Can1992) 1. Uyum 2. Kişilik Sorunu 3. Gerçeği Sınama	**Dünya Sağlık Örgütü** 1. Çevresel Faktörler 2. Fiziksel Sağlık 3. Psikolojik Sağlık 4. Sosyal Sağlık

Günümüz örgütlerinde çalışanlar, kendilerini ve örgütü ilgilendiren kararlarda, görüşlerinin alınmasını istemektedirler. Kaliteye ulaşmak, ürünün ya da hizmetin planlanmasından, yapılıp sunulması aşamasına kadar çalışanların katkı ve sorumluluğunu gerektirmektedir. Böylece örgütsel birliktelik oluşturulacağı için hatasız ürün ve verimli hizmetin de yolu açılmış olacaktır. Çünkü katılım bireyde yüksek moral oluşumuna katkı sağlayacaktır (Yatkın, 2003: 24; www.ilet.gazi.edu.tr).

Örgüt sağlığını artıran faktörlerden bazıları; yetki devri, yeteneklerin geliştirilmesi, sistem ve prosedür geliştirmede işgören katılımı, işgörenlerin eğitim ve gelişimi şeklinde sıralanabilir. Bunun yanı sıra takım çalışmasına daha fazla önem vermek, işçi sağlığı ve iş güvenliği için önleyici tedbirler almak da örgüt sağlığı üzerinde önemli etkiye sahiptir (Vasie ve

Lucas, 2001; http://www.bilgiyonetimi.org).

Etzioni'ye göre; etkililik, örgüt amaçlarını gerçekleştirebilme derecesidir.(Can, 1994:263–367). Eğitim kurumları da birer formal örgüt biçiminde kurulduklarına ve anayasal çerçevede belirli amaçları bulunduğuna göre etkili olmak ve amaçlara ulaşma gayretleri söz konusudur. Sonuç olarak sağlıklı örgütlerin özelliklerini kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür (Cicchelli, 1975):

- Amaç ve sorumluluklar açıkça belirlenmiştir,
- Sistematik problem çözme ve değerlendirme yapılmaktadır,
- Yapıcı ve değişime açık bir örgüt ruhu bulunmaktadır,
- Büyüme ve gelişme için gereken enerji ve geri-besleme sistemi mevcuttur (http://www.bilgiyonetimi.org).

2.3.1. Amaçta Odaklanma ve Çevresel Etkileşim

Bireyin daha verimli çalışabilmesi için başta psikolojik ve fizyolojik gereksinimlerinin önceden bilinmesinin ve giderilmesinin gerektiği üzerinde duran düşünürler, çalışanın tanınmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Bu da örgütün kendi üyesini tanırken, dolaylı da olsa kendisini tanıtmak durumunda kalacağı bir durum yaratacaktır. Örgütlerin başarısı, geniş ölçüde çevrelerinin gereksinimlerini, üretilen mal veya hizmetlere gösterilen tepkileri ve çevrelerindeki değişiklikleri zamanında ve doğru olarak saptayabilmelerine ve yine girdilerinde, yapılarında ve çıktılarında zamanında gerekli değişiklikleri yapabilmelerine bağlıdır. Ancak, besleyici yankı süreciyle örgütün çevresi hakkında bilgi sağlaması söz konusu olabilir.(www.ilet.gazi.edu.tr).

Etki sürecinin önemi, örgüt içinde bireyler arası etkileşimi başlatma ve sürdürme niteliğinden kaynaklanmaktadır. Özde insan öğesine ve ona hizmet etme anlayışına dayanan ve toplumsal özelliklerin daha yoğun bir biçimde görüldüğü okul sistemlerinde etki süreci daha çok önem taşımaktadır. Okul, etkileşim ilişkileri çerçevesinde işleyen bir örgüt türüdür. Etkileme, örgütlenmiş hareketi başlatan yönetim sürecidir. Bu aşamadan sonra yöneticiye düşen görev, astları görevlerini gerçekleştirmeye yöneltmektir. Yönetici, örgüt içinde yer alan ve psiko-sosyal yapıları birbirinden farklı olan insanları yönetmek durumunda olan kimsedir. İşte etki sürecinin önemi, farklı nitelik ve özelliklere sahip olan işgörenleri ortak değerler etrafında birleştirme özelliğinden kaynaklanmaktadır. (Haimann 1978:116; http://yayim.meb.gov.tr/ dergiler/157).

Örgütsel sağlık yaşadığı çevre şartlarının sınırlandırıcı etkisinde kalmayan aynı zamanda gelişen ve yaşama yeteneklerini kendisi üretebilen bir yapıyı temsil etmektedir. Sağlıklı bir örgütte tüm örgütsel hedefler bireyleri harekete geçirebilmeli ve kaynak yaratımına bireyleri

yönlendirebilmelidir. Bir anlamda çevre ile uyumlu bir örgütsel yapının oluşturulması dinamik ve etkin bir çalışan kimliğinin oluşturulmasına bağlıdır. Bu süreçte özellikle iletişim olgusunun yeterliliği büyük önem taşımaktadır (Akbaba- Altun, 2001:28). Örgüt toplumsal açık bir sistem olarak çevresi ile sürekli etkileşim içindedir. Çevredeki hızlı değişim kimi kez örgütün yaşamını yitirmesine yol açacak boyutlara ulaştığında örgütün kurtarılması, yaşatılması yöneticilerin göstereceği liderlik niteliklerine bağlıdır (http://www.g.gurses.tripod.com).Çevre ile sistem arasındaki bilgi akış sistemini yürütecek olan çalışanlardır. Sağlıklı örgütlerde serbest ve her yöne açık bir iletişimin varlığı aynı zamanda sistemsel problemlerin zamanında elde edilmesine ve ona dönük çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkân verir. Örgütün sağlıklı olması örgütsel iklim ve kültürel yapı kadar insanların istedikleri bilgilere ulaşabilmeleri ile de yakından ilgilidir.(www.sosyalbil.selcuk.edu.tr).

Örgüt çevreye kaynaklar ve onun sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken, çevre de örgüte örgütün çıktıkları ve sağladığı iş olanakları açısından bağımlıdır. Örgütün çevresine uyum biçimleri çok değişik olabilir. Ancak, etki-tepki ilkesinden hareket edilirse örgütlerin çevreleri ile bir geribildirim içinde olmaları gereği ortaya çıkmaktadır. Çevre; kısıtlar, koşullar, sorunlar ve fırsatlar gibi birbirleriyle zıt yönlerde çalışan güçlerin bir arada bulunduğu bir kaynaktır. Çevredeki değişiklikler her örgütü aynı derecede ve aynı şekilde etkilememektedir. Çevreden yeterince bilgi alabilen örgütler daha büyük etkinlik göstererek olumsuzluklardan sıyrılabilirler (Aldemir, 1985: 124; http://www.donusumkonagi.net).

Her örgüt çevresel değişimlerin güçlü bir girdabı içinde kendini bulur. Örgüt, modern yönetim tekniklerini kucakladığı zaman örgütsel kültür sorunu ve eski moda görüşlerin daha iyi olduğu şeklindeki sorunlar ile daha fazla yüz yüze gelir. Rollerin, sorumlulukların, unvanların, iletişim kanallarının değişmesi olan yeniden yapılanma örgütün üyelerinin keskin tepkisini çeker. Bugünün örgütleri yarının unutulan örgütlerini yaratırlar.(http://www.izmotek.com)

Çevresel etkileşim; sağlıklı bir okulda minimum düzeydeki bir çatışmayı koruyan, toplumun ihtiyaçlarını takip eden, teknolojik gelişmelere göre kendini ayarlayan etkili bir dışsal ve ya kendi içinde (içsel) etkileşimi olandır .(http://aabss.org)

2.3.2. Örgütsel Liderlik

Liderlik, ortak amaçlar için birleşin insanları, amaçları gerçekleştirmek için güdüleme ve etkileme sürecidir ve her şeyden önce bir sanattır. Belli amaçları başarmaya doğru, birey ve küme olarak insanların davranışını etkilemeyi içerin bir etkinliktir. Belli bir durumda, bireylerin ya da bir kümenin amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik çabalarını etkileme sürecidir. Belli bir durumda, grubun (kümenin) görevlerini başarmasına gönüllü katkıda bulunmaları için grup üyelerine bireysel etkiyi içeren akılcı ve kararlı bir yaklaşım sürecidir. Amaçları kim koyarsa koysun amaçları gerçekleştirmek için üyeler bir kaynaktan etkileniyor ise orada liderlik var demektir.

Liderlik, temel olarak etkileme kapasitesi ile ilgilidir. Hiç etkilemesi olmayan bir kimse bir örgütün başı veya yöneticilerinden birisi olabilir ama lider olabilmesi için etkilemeye sahip olması gerekmektedir.(http://www.g.gurses.tripod.com)

Örgütsel liderliğin etki alanı örgütün iç ve dış çevresidir. Örgütsel liderlik, yöneticinin örgütsel konumundan çok toplumsal konumundan kaynaklanan erke dayanır. Örgütsel liderlik, işgörenlerin niteliklerine, örgütsel ortama ve işin gereklerine göre tarzını değiştirmeye elverişli canlılıktadır. Örgütsel liderliğin var olduğunun ve sürdürüldüğünün kanıtı örgütsel etkililiktir. Örgütsel liderlik, işgörenlerin işten doyumlarıyla örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini dengeleştirir. Örgütsel lider, kişisel ve yasal erkini birleştirerek birlikte kullanır. Örgütsel lider, atanmış olsa bile kendisini sürekli geliştirip yetiştirir. Yöneticinin örgütsel lider olabilmesi için ilişki davranışını, görev davranışı ile aynı düzeye çıkarması ve her ikisini dengede tutması gereklidir. Örgütsel lider, doğal liderin yaptığı gibi önceden konulmuş amacı, politikaları ve işlevleri değiştirmeye yetkili değildir. Bu yüzden kendisinin ve işgörenlerin koymadığı örgütsel amaçları gerçekleştirerek örgütsel etkililiği sağlamak ve sürdürmek için doğal lidere göre daha üstün özelliklere sahip olması gerekir.(http://www. g.gurses.tripod.com)

Örgütsel liderlik; sağlıklı bire okulun lideri okulun hedeflerinin ve amaçlarını ayarlayabilendir. Bu hedefler ve amaçları nasıl gerçekleştireceğinin planlar, kaynakları etkili bir şekilde kullanır, çalışanlarının vizyonlarına yardım edecek metotlar kontrol eder.(http://aabss.org). Örgütsel sağlığı bozacak ve örgütsel sinerjiye katkısı olmayacak tutum ve davranışların şiddetle kınanacağı, hatta cezalandırılacağı yönünde bir anlayışın örgütte yerleştirilmesi, liderin görevidir. Lider bunu ikna yöntemlerini kullanarak başarabilmelidir.(http://www.canaktan.org).

2.3.3. Örgütsel Bütünleşme

Çalışanlar, örgütleriyle bütünleşme derecelerine göre farklılaşırlar. Örgütleriyle güçlü bir şekilde bütünleşme gösteren çalışanların, örgütlerini tanımlamak için kullandıkları kavramlar aynı zamanda kendilerini tanımlar. Örgütsel bütünleşme beraberinde üyelerin örgüte daha sadık, katılımcı, uyumlu, itaatkâr olmasını sağlar. Üyeler, yeni gelenlere yardım eder, örgüt projelerinde daha uzun dönemli çalışır, denetim çileri daha yüksek standartlar koymak için zorlar ve örgütü geliştirecek fikirler ortaya atarlar. Bütünleşme olduğu sürece, bireylerin bu tür olumlu davranışlar sergileme olasılığı artar. (http://www.ugurzel.com)

Üyeler, örgüte atfettikleri özellikleri, kendilerini tanımlamak için kullanmaya başladıklarında örgütle bütünleşmiş olduklarını söyleyebiliriz. Bir kimsenin kendisiyle ilgili tanımları, örneğin ırk, cinsiyet ve çalışma süresine dayalı olan çeşitli sosyal gruplardaki üyeliklerinden kaynaklanan çok çeşitli kimliklerden oluşabilir. Fakat üyelerin kendileriyle ilgili tanımlamaları, aynı zamanda üyelerin örgütsel bütünleşme gösterebileceği sosyal gruplardan,

yani üyelerin çalıştığı örgütten etkilenebileceğini söyleyebiliriz. Asfort ve Moel, örgütsel bütünleşmeyi "kendini tanımlama" (self- categorization) olarak isimlendirir. Örgütsel bütünleşme, bireylerin kendilerini sosyal bir sınıfa ait hissettiklerinde gerçekleşir. Bütünleşmenin, kendini tanımlamadan doğacağı varsayımı örgütsel bütünleşme ile ilgili modelin temelini oluşturacaktır. Örgütsel bütünleşme kuvvetli olduğu sürece bireyin örgütsel kimliği ön plana çıkar ve bireyin kendini tanımlamasında merkezi bir özellik taşır. Kuvvetli bir örgütsel bütünleşme sonucu, bireyin örgüt için merkezi, kalıcı ve farklı olduğuna inandığı özellikler, aynı zamanda kendisinin taşıdığına inandığı merkezi, kalıcı ve farklı olan özellikler ile aynı olur (http://www.ugurzel.com).

Örgütsel bütünlük; öğretmen, öğrenci ve yöneticiler arasında etkili iletişim ve etkileşim geliştirmek ve oluşturmakla dış çevreden oluşabilecek yıkıcı kaynaklardan okullar koruyucudur (http://aabss.org).

Çalışanların kendileri hakkında kullandıkları kavramlar, algılanan örgütsel kimlik ile benzer özellikler taşıdığı sürece kurulan iletişime örgütsel bütünleşme denilebilir. Örgütsel bütünleşme, bireyin kendini tanımlarken kullandığı kavramlarla, örgütü tanımladığına inandığı kavramlar arasındaki benzerliğin bir derecesidir. Birey; örgüt üyesi olarak kimliğinin, diğer alternatif kimliklere kıyasla daha ön planda olduğu zaman, sosyal bir grup olan örgütü tanımlayan kavramlar ile kendini tanımlayan özellikler arasında benzerlik olduğunda örgütle güçlü bir bütünleşme sağlayabilir. (http://www.ugurzel.com)

2.3.4. Örgütsel Ürün

Örgütsel Ürün, sağlıklı bir ürün oluşturmak için geri dönüt ve araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.(http://aabss.org)

Öğrencilerin başarısının her zaman okul tarafından tanınıp onaylanması öğrencileri motive eder ve okulda akademik başarı kültürünün yerleştirilmesini sağlayabilir. Kaynakların etkili kullanılması ürünün nitelikli olmasına katkı yapabilir. Öğretmenlerin her zaman birbirlerine yardımcı olmaları, aralarında pek fazla problem olmadığını, dayanışma içinde olduklarını gösterir. Öğretmenlerin birbirlerine yardımcı olmaları sorunların daha çabuk çözümünü getirebilir. Bu durum da sağlıklı ürünler vermeye yardımcı olabilir. Örgütsel ürün, örgütün dönüt alması, kayak sağlaması ve kullanması okulu etkili kılarak sağlıklı ürünler vermesidir. (Akbaba-Altun,2001;78).

2.3.5. Örgütsel Kimlik

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları, her üyenin örgütleri hakkında edindikleri imajdan doğar. Bu imajlardan ilki, çalışanların örgüt hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve merkezi özelliklerle ilgilidir ve bu imaj türü algılanan örgütsel kimlik (perceived organizational

identity) olarak tanımlanır (http://www.ugurzel.com).

Örgütler, üyelerin farklı, merkezi ve kalıcı olarak paylaştıkları inançlardan oluşan ortak kimliklere sahiptirler. Bu noktada, örgüt üyelerinin yapmaları gereken, örgütleri hakkında kalıcı, farklı ve merkezi özellikleri saptamaktır. Örgütlerin sahip oldukları seremoniler, hikâyeler, dinsel törenler ortak örgüt kimliğini örgüt üyelerine bildirirler.

Örgüt kimliği, üyelerin kendilerini örgütleriyle tanımlamalarını sağlar. Ancak bu ideal durumun gerçekleşmesi için (Bakan ve diğ. 2004, s.69):

Örgüt kimliğinin çalışanlar tarafından algılanması ve çalışanların örgütle olan ilişkilerinin güçlü olması, çalışanların isteklerinin büyük bir kısmının örgüt çerçevesinde tatmin edilmesi ve örgüt üyeleri arasındaki rekabetin minimum ölçüde olması gerekmektedir (Emhan, 2005;45).

Örgütsel kimlik, bir örgütte yer alanların davranışları, örgütün iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur. (Okay, 2000: 38; http://www.manas.kg). Örgütün ortak kimliği sorgulanana kadar veya aniden meydana gelen olaylar performansı ve örgütsel eylemleri sorgulayana kadar farklı örgütsel özellikler saklı kalabilir. Bazen çıkar gruplarının eylemleri veya örgüt çevresinde meydana gelen düzenli değişiklikler veya rekabetçi hareketler örgüt kimliğinin su üstüne çıkmasına neden olabilir. Örgüt kimliği ile örgüt eylemleri arasında tutarsızlık olduğuna inanılması sonucunda da örgüt kimliği dikkatleri üstüne çeker. (http://www.ugurzel.com)

Öğretmenlerin morallerinin algılanmasında örgüt sağlığı önemli faktörlerden biridir. Öğretmen örgencileri ve diğer öğretmenler arasında yalnızca iyi niyet(dostça tutum) göstermez hatta bu durum eğitim öğretinde de geçerlidir. Öğretmenlerin iş ortamlarında keyif alması sosyal doyumları ve örgütlerdeki düzensizliğin ortadan kalkmasıdır. Okulda çalışanların verimliliklerini sürdürmede ve işlerinde istekli olmak için öğretmenler farklı yollar bulmaktadırlar(http://www.coe.ohio-state.edu).

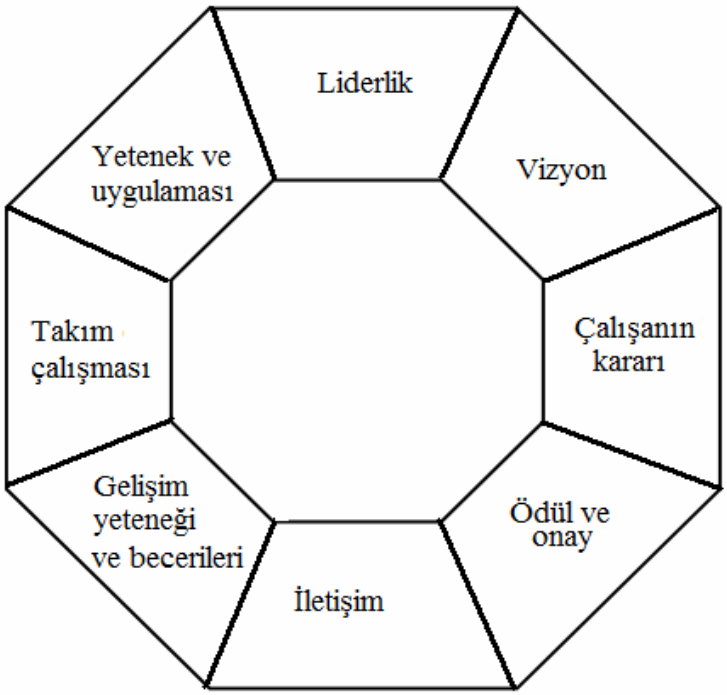
Bir örgütün iyi olması veya sağlıklı olması konusunda pek çok araştırma vardır. Diğerlerine göre daha sık söylenen örgüt sağlığı elementleri şöyle açıklanmaktadır.

Tarihsel gelişim sürecinde incelendiğinde hemen her çağda ve toplumların liderlere ihtiyaç duydukları ve bu liderlerin tarihin dönüm noktalarını oluşturacak kararlar alarak toplumlarını etkiledikleri anlaşılmaktadır. Çünkü insan birikimlerini toplum yapan ve bu birikimleri topluma yayan liderlerdir. Liderlik her çağda farklı özellikler taşıyarak kendini göstermiştir. Bu nedenle lider ve liderlik kavramları farklı şekillerde tanımlanmıştır. Liderler birbirine benzeyen insanlardan farklı özelliklere sahip kişilerdir. Liderler toplumda bazen en güçlü bazen en akıllı bazen en bilgili bazen de en karizmatik kişiler olarak tanımlanmıştır. Ancak tanımlamalar farklılık gösterse de sonuçta liderler diğer kişilerden farklı olan özellikleri sayesinde

takip edilmişler ve toplumun ortak gereksinmelerini uzlaştırmaya ve gerekli düzeni ve istikrarı sağlamaya çalışmışlardır. Denilebilir ki ilk dönemlerde liderler diğer insanlardan farklılaşan özellikleriyle yönetici kişiler olarak halkları tarafından tercih edilmiş ve takip edilmişlerdir. Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak liderliğin tarihsel gelişimi, tanımı ve kapsamı hakkında bilgiler araştırılarak, yazar ve araştırmacıların liderlik tanımlarına yer verilecektir. Ayrıca liderlik özellikleri, liderlik türleri ve liderlik yasalarına değinilecektir.

Her bireyin kendine ait kendisini dışarıya çevresine tanıttığı ve tanındığı bir şahsiyeti, kimliği vardır. Kendi kimliği doğrultusunda hareket eder. Diğer insanlardan bu özellikleri ile ayrılır ve bireyler onu kimliği ile değerlendirirler. Dünyadaki ekonomik, sosyal ve politik baskılar arttıkça kurumların ve kuruluşların adresleri ve işlevleri de sık sık değişmektedir. Örgütlerin de kendikimlikleri bulunmaktadır. Değişen teknolojiler, ticaretin büyümesi üretilen ürün veya hizmetlerin dünya pazarlarına aynı anda sunulması onların da değişmesini gerektirir. Kuruluşun sunduğu ürün veya hizmet ne olursa olsun her işin karar mekanizmalarına ilişkin yönetsel, stratejik veya destekleyici bir işlevi bulunmaktadır (Sampson,1995:26). Bir işletmenin, organizasyonun kimliğini ifade eder. Kuruluşta çalışanların davranışları, kuruluşun iletişim biçimleri, felsefesi, ve görsel unsurlarından oluşur. Bir işletme bir çok işletme arasından fark edilmek istiyorsa Kurum Kimliği oluşturması gerekiyor.(Okay, 2000:39). Kurum başarılı bir politika izlemek istiyorsa hem kurum içi hem de kurum dışında etkili olmak istiyorsa bu konuyu atlamamalıdır.

Tablo 6: "Örgüt Sağlığı" (http://www.psccfp.gc.ca/auditverif/orghealth).



Liderlik: Sağlığın elementlerinden daha sıklıkla kullanılan liderlik, tüm elementlerin merkezinde yer almaktadır. Liderliğin tanımı örgütler, kültürler, ülkeler vesosyal çevrelerde farklı tanımlanabilir. Etkili liderler örgütsel değerleri iletirken stratejiler düşünür. Çalışanların başarılarının arttırmasında karşılıklı güven ilişkisine dayalı bir iklim oluştururlar. Onlar örgütlerine karşı bir meydan okuma durumunda kararlılıklarını korurlar. Sağlıklı örgütlerin etkili liderleri bu özelliklerle nitelendirilebilir.

Vizyon: Vizyon örgütlerin ileriye dönük uzun vadeli planlarını oluşturmaktadır. Vizyon örgütlerin tüm üyeleri için bu vizyon iletişim ve geleceği kestirmeye yarayacak plan ve hareketleri oluşturmaktadır.

Örgütün düşüncesi yani vizyonu çalışanları arasında yeteri kadar anlaşılmaz ve kabul edilmediği durumlarda örgütler sağlıksızlaşır. Örgütsel karasızlık ve idari işlerdeki yanlışlıklar çalışanların kabul ettikleri örgütlerin misyonunun derecesini azaltılmaktadır.

Ödül ve Onay: Çalışanların tümü doğrudan veya dolaylı olarak memnun edilmek isterler. Çalışana yapılan övgü örgütün sağlığını düzeltebilir vet geliştirebilir. Örgütler personellerini ödüllendirmek ve motive etmek için farklı yaratıcı yollar araştırmaktadırlar.

İletişim: Hiçbir örgüt iyi bir iletişim olmazsa varlığını sürdüremez. İletişim tam ve yerinde (uygun zamanda) olmalıdır. Örgütlerde çalışan insanlar kendi sorumluluklarını üstlenmeye ihtiyaç duyarlar.

Yönetim Becerisi ve Yeteneği: Örgütler yetenekli çalışanları elde eder. Personellerin kendilerini kendi becerilerini sürekli olarak yenilemesi devamlı olmalıdır. Örgütler çalışanların kariyer yollarını çeşitlendirmelidir. Çalışanlar kendi performanslarını yükseltmek için bilimsel çalışmaları takip ederler. Problemler yöneticiler için onara çok boyutlu noktalara cevap verecekleri bir alan olabilir. Yöneticilerin sürekli baskıları çalışanları alıştırma ve kendilerini geliştirmelerinde çok az fırsatlar vermektedir. Bu beceri ve alıştırma eksikliği çalışanlarda negatif etkiler doğurabilir.

Takım çalışması: Takım çalışması örgütlerin yeniden organize edilmesinde önemli olan insan kaynakları yönetimi, takım liderliği, uygulamalı stratejiler ve insan kaynaklarını kastetmektedir. Çalışanlar için kariyer yollarının çeşitlenmesi ve alıştırmaların devamı için bir örgüt sağlıklı ise örgütler de yaşanan problemler ağır değildir. Sağlıksız bir örgütte ise bu durum baskındır.(http://www.psc-cfp.gc.ca)

Hoy, Tarter, & Kottkamp (1991), alanında uzman yeni başlayan yöneticiler için örgüt sağlığı ile ilgili söyle söylemektedir:

1. Gayret göstermeden önce okul sağlığı ve okul iklimi hesapla

2. Açık, sağlıklı ve açık iklimin gelişimine bağlı olarak eğitsel etkilerini geliştirmek
3. Kendi yönetici yeteneklerini değerlendirmek için örgüt sağlığını kullanma

Childers (1983)'a göre örgütler, insanları uzlaştırmada hem sağlıklı hem de hasta olabilir. Sağlıklı örgütler işlevselдir. Hasta örgütler işlevsel değildir. Neugebaurer (1990)'a ise, sağlıklı bir bedende vücut fonksiyonlarının tümü mükemmel bir ahenk içinde işler. Aynı şekilde, sağlıklı bir örgüt olmak için idari fonksiyonların ve personel işlerinin eş zamanlı olarak birlikte işlenmelidir.

Etkili ve sağlıklı bir örgütün bazı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

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

Eğitimde yapılacak yenileşmeler, örgütü bu özellikler açısından da incelemeli ve buna göre bir yol belirlemelidir (Özdemir,2000.136.139; www.derskolik.com/6&page=1)**.** Örgütün çevresindeki zorluklarla baş edebilmesi ve yaşanan değişime ayak uydurabilmesi ancak örgüt bünyesindeki sağlıksız uygulamaların ortadan kaldırılması ile sağlanabilir. Bu ise insanın "check-up" yaptırması gibi, örgütün de düzenli aralıklarla örgüt sağlığını ölçmesi ile mümkündür. Böylelikle örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenecek ve güçlü yönlerden daha çok kaynak sağlamaya, zayıf yönler ise geliştirilip güçlendirilmeye çalışılacaktır. Örgüt sağlığını artırmak için aşağıdaki beş yaklaşım oldukça önemlidir (Miles, 1965: 30):

1. Bireysel gelişimi desteklemek: Örgüt yöneticileri, işgören başarısını takdir ederek ve onların örgüte olan bağlılıklarını arttırarak; işgörenleri bireysel gelişimleri konusunda cesaretlendirebilir. Bu şekilde örgütün gelişim ve değişimine katkıda bulunulmuş ve örgüt sağlığı arttırılmış olur.

2. İletişime önem vermek: Astların kendi aralarında ve üstleriyle, üstlerinde yine kendi aralarında ve astlarıyla ve son olarak tüm örgütün müşteri ile olan iletişimini güçlendirmek, doğru ve kolay iletişimi sağlamak örgüt sağlığı oluşturmak ve arttırmak için gereklidir.

3. Bilgi akışını güçlendirmek: Özellikle dikey bilgi akışının güçlenmesi ve geri

beslemenin sağlanması örgüt sağlığı için çok önemlidir. Sahip olunan veya yeni elde edilen tüm bilgilerin örgüt içerisinde doğru, çabuk ve engellemelere maruz kalmadan yayılması gerekmektedir. Böylelikle bilgi akışının güçlendirilmesi örgüt sağlığını artırıcı bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. Değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmak: Takım çalışmasına önem verip, bilgi akışını güçlendirerek değişime açık bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Gelişen teknoloji ve hizmet anlayışına uygun örgüt yapısını oluşturan, emeğe ve işgörenlere değer veren bir örgüt kültürü; işgörenlerin kendilerini örgüte ait hissetmelerine ve daha verimli çalışmalarına neden olacak, aynı zamanda maliyetleri azaltacaktır. Bu da örgüt sağlığını arttırmak için önemli bir adımdır.

5. Uzman desteği: İşgörenler ve örgüt yapısı konusunda gerektiğinde içeriden veya dışarıdan konusunda uzman kişilerden danışmanlık hizmeti alınabilir. Uzmanlar yardımıyla sorunlar ortaya çıkmadan önleyici tedbirler alınabilir. Uzmanların bilgisinden yararlanma; konuyu en iyi bilenlerden yararlanmanın vermiş olduğu faydanın yanı sıra farklı kültürlerin pozitif yönlerini örgüte uyarlama imkânını da sunacaktır (http://www.bilgiyonetimi.org)

Örgüt sağlığının derecesi zaman zaman değişebilir. Sürekli olarak etkili olmayan bir örgüt büyük bir olasılıkla sağlıklı değildir, sağlıklı bir örgüt kısa süreli basa çıkma yeteneklerinin toplamıyla elde edilmektedir. Bir örgütün kısa dönemdeki isleyişi etkili veya etkisiz olabilir, fakat yaşamda kalması, problemlerle yeterli olarak basa çıkması ve büyümesi süreklidir. Dikkat edilmelidir ki bir örgüt kısa dönemde etkili bir şekilde basa çıkma yeteneklerini kullanabilir; fakat bu kısa süreli baş etme, uzun vadeli iş doyumsuzluğu gibi daha uzun dönem değişkenlerine karşılık elde edilmektedir. Verimsiz bir örgüt sağlıklı değildir. Sağlık etkilikle bas edebilme becerisi anlamına gelmektedir (Miles, 1965, s. 18). Bu bağlamda, kısa dönemdeki isleyişi etkisiz olan örgütleri sağlıksız ya da kısa dönemdeki isleyişinde etkili olan örgütleri sağlıklı olarak nitelemenin doğru olmayacağı düşünülebilir (Çoban,2007;7).

İnsan organizmasında olduğu gibi örgütlerin çoğunda da sağlıksız yapı kalıtımsaldır (Aguire vd., 2005). Ancak, yapılan bir araştırmada her örgütün kendi sağlığını artırabileceğine ilişkin sonuçlar elde edilmiştir. Sağlıksız örgüt yapısının değiştirilmesi ve sağlıklı örgütün oluşturulabilmesi için bazı düzenlemeler gerekmektedir. Örgüt sağlığını artıran faktörlerden bazıları; yetki devri, yeteneklerin geliştirilmesi, sistem ve prosedür geliştirmede işgören katılımı, işgörenlerin eğitim ve gelişimi şeklinde sıralanabilir. Bunun yanı sıra takım çalışmasına daha fazla önem vermek, işçi sağlığı ve iş güvenliği için önleyici tedbirler almak da örgüt sağlığı üzerinde önemli etkiye sahiptir (Vasie ve Lucas, 2001; http://www.bilgiyonetimi.org).

Sağlıksız örgütlere ilişkin faktörlerden ise; çalışanlarda aşırı stresin varlığı, fazla çatışmanın mevcudiyeti, işe devamsızlık, yüksek personel devir oranı, sağlıksız çalışma koşulları

ve iş kazalarının fazlalığı gibi konular inceleme konusu yapılmıştır. Sağlıksız örgütlerde bulunan çalışanlar çoğu zaman meydana gelen olaylar karşısında yabancılaşma, gönülsüzlük ve ilgisizlik eğiliminde bulunurlar. Fakat yabancılaşan, gönülsüzleşen ve ilgisizleşen bu personel olgun kişilik özelliklerini kaybetmekte ve sonuçta yöneticiler bu olgun olmayan davranışlara karşı parayı ön plana çıkarıp, insani değerlere önem vermeyen olgun olmayan yönetim tarzı sergilerler. Buna bağlı olarak bu örgüt sağlığını ve hayatiyetini kaybetme eğilimi içine girer (Emhan,2005;90).

Tablo 7: Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları (Miles, 1965; Cooper ve Cartwright, 1994; Cooper ve Williams, 1994; Tsui ve Cheng, 1999; McHugh, 2001; Bell vd., 2002; McHugh vd., 2003; Shoaf vd.,, 2004; http://www.bilgiyonetimi.org).

SAĞLIKLI ÖRGÜT	SAĞLIKSIZ ÖRGÜT
③ Uzun vadede etkindir.	③ Uzun vadede etkin değildir.
③ Yenilik ve gelişime açıktır.	③ Yenilik ve gelişime açık değildir.
③ İş görenlerin kararlara katılmaları sağlanır.	③ İş görenler tepe yönetim tarafından alınan kararları uygularlar.
③ Örgütsel bağlılık gelişmiştir.	③ Örgütsel bağlılık gelişmemiştir.
③ Çevreye ve iş görenlere karşı sorumludur.	③ Çevreye ve iş görenlere karşı sorumlu değildir.
③ Proaktiftir, önleyici tedbirler alınır.	③ Reaktiftir, düzeltici uygulamalar yapılır.
③ İş stresi düşüktür.	③ İş stresi yüksektir.
③ İş tatmini ve işyeri huzuru yüksektir.	③ İş tatmini ve işyeri huzuru düşüktür.
③ İşgörenlere önem verilir.	③ İşgörenlere önem verilmez.
③ İşe gelmeme ve işten ayrılmalar azdır.	③ İşe gelmeme ve işten ayrılmalar çoktur.
③ Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.	③ Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim zayıftır.
③ İşçi güvenliği vardır, iş kazalarına pek rastlanmaz.	③ İşçi güvenliği yoktur, iş kazalarına sık rastlanır.
③ İşgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler.	③ İşgörenler düşük motivasyonla çalışıp düşük Performans sergiler.
③ Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar veremez.	③ Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir.
③ Takım ruhu gelişmiştir, işgörenler "biz" duygusuyla hareket ederler.	③ Takım ruhu gelişmemiştir, işgörenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler.
③ İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissederler.	③ İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissetmezler.
③ Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.	③ Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur.
③ Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.	③ Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.
③ Açık, güven odaklı ve teşvik edici bir örgüt kültürü mevcuttur.	③ Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt kültürü mevcuttur.
③ Sorunların kaynaklarına inilerek müdahale edilir.	③ Sorunun belirtileri ile ilgilenilir, asıl kaynak tespit edilemez.
③ Örgüt verimli ve etkindir.	③ Örgüt verimli ve etkin değildir

3. OKUL SAĞLIĞI

3.1. Sağlıklı Okul –Sağlıksız Okul

Okullar, hayatımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz yaşama alanlarıdır. Okul yaşamındaki niteliğin artırılmasının "sağlıklı bir okul" ile mümkün olabileceği ileri sürülmektedir. Sağlıklı bir okul; kurum açısından bakıldığında her şeyden önce çevresiyle iyi ilişkiler içinde olan, bu çevre tarafından meşrulaştırılan ve bu çevreden destek alan okuldur. Yönetim boyutundan incelendiğinde ise sağlıklı; okula kaynak sağlayan, bu kaynakları dağıtan, okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanlarına yön veren ve rehberlik edebilen bir okul müdürüne ihtiyaç duymaktadır. Öğretmen açısından bakıldığında, öğrenme ve öğretmenin en verimli şekilde yürütüldüğü bir duruma göndermede bulunulur. Başka bir ifadeyle, akademik başarının ön plana çıktığı, öğrenmenin her şeyden önce geldiği bir anlayışın egemen olduğu bir ortam anlamına gelmektedir.(http://ilkogretim-online.org.tr)

En basit tanımı ile okul, eğitim amaçlarını gerçekleştirmek üzere kurulmuş, toplumsal açık bir sistemdir. Bu özelliği ile bir örgüt olarak okulun taşıdığı bazı özellikler**i** vardır. Bursalıoğlu (1991) okulun örgüt özelliklerini şöyle sıralamıştır: Okulun üzerinde çalıştığı ham madde toplumdan gelen ve topluma giden insandır, okulda çeşitli değerler bulunur ve bunlar çatışır. Okul,bu çatışan değerleri uzlaştırmalıdır, okulun ürününü değerlendirmek zordur, okulun üretim hataları hemen fark edilemez ve topluma karışır, okul özel bir girişimdir, okul çevredeki bütün formal ve informal örgütlerin ya yön verdiği yahut etkilediği bir örgüttür, okul kültür değişmesini sağlayan başlıca örgüttür, okul bürokratik bir kurumdur, okulun kendisine özgü bir havası vardır .(http://tedp.meb.gov.tr)

Okul sağlığı, öğrenci–öğretmen, öğretmen-öğretmen ve öğretmen-okul idarecisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan bir kavramdır. Bu kavram örgütlerin kendi içinde ve örgüt personelleri arasındaki pozitif ilişkilerin gelişmesini kolaylaştıran ana faktördür. (Hoy & Forsyth 1991, Miles1969). Sağlıklı okullar örgütün enerjisini doğrudan idare eden, öğrenci, öğretmen ve okul yöneticileri arasındaki uyumlu ilişkileri kapsayan bir kavramdır. Sağlıklı okullar, okulların başarılarının yüksek olması için görünür (Hoy et al., 1990; Hoy, Tarter, et al., 1991; http://www.pbcsafeschools).

Okul sağlığı,Sağlıklı okul çevresi (fiziksel ve insani),Sağlık servisi, Sağlık eğitimi (sınıf içinde ve dışında), Yönetim(sağlık planlaması ve düzenlenmesi), öğeden oluşmaktadır (http://portal.unesco.org).

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin hiyerarşideki pozisyonları karşılaştırıldığında okul yöneticileri ve çalışanların farklı anlayış ve algılayışları eğitim örgütler hakkında daha fazla literatür geliştirilmiştir. Yapılan çalışmalar daha çok örgütlerde çalışanların örgüt hiyerarşisinde

örgütün kültürü örgütlerde farklı perspektiflerle görülmektedir. (Helms and Stern, 2001; http://gwired.gwu.edu/hamfish).

Öğretmen, sınıfta öğrencilere bilgi-beceri-tutum kazandırmanın yanında, onlara sevgi, saygı, mutluluk, hoşgörü, bağlılık, arkadaşlık, iyi geçinme, disiplin, düzen gibi kavramları da kazandırmalıdır. Etkili öğretmenler, bu tür ilişkilerin farkındadırlar ve pozitif-olumlu ilişkiler kurmak ve bunu sürekli geliştirmek için çaba harcarlar.(http://yayim.meb.gov.tr)

Okulun örgüt sağlığı, Miles'e göre okulun genel iklimi veya atmosferine konusunda geliştirdiği bir metafordur (Hoy, & Forsyth, 1986; Hoy, & Feldman, 1987).Öğretmenlerin okula etkisi okul sağlığının önemini belirtmektedir. Okul sağlığı, netice itibari ile okula karşı davranışların olumlu düzenlenmesidir. Okulun sağlıklı çalışması okuldaki personellerin etkileşim halinde olması veya sosyal ilişkilere odaklanmalıdır(http://sunzi1.lib.hku.hk). Ellsworth & Rickard (1978),ise okul sağlığını insan sağlığı gibi değil bir metafor olarak kullanılmıştır. Ancak bu söylem okulun genel eğilimini belirlemede tek başına çok daha zordur. Bu durumu anlatmak için bizim okulumuz sağlıklı ve hayatta olduğu teyit edilmektedir. Childers (1985, p. 5-7); okul sağlığı için şu adımların takip edilmesi gerektiğini önermektedir.

- Okulların sağlığını arttırmak için kişilerin rolleri düzenli işlenmeli ve yeniden değerlendirilme
- Personeller sahip oldukları becerileri uygulamalı ve kendi sahip olunan becerileri inceleme
- Örgüt sağlığının on faktörünü değerlendirme. Okulların zayıf ve güçlü taraflarını tanımlama
- Okulların zayıf ve güçlükleri hakkındaki inançları destekleyen örgütsel davranışları kaydetme ve gözlemleme
- Eğitsel liderler yaptıkları şeyleri devam ettirir ve cesaretlendirirse örgüt sağlığı önerilerini düzenlemeye ihtiyaç yoktur.
- Geri dönüt sağlamak için örgüt sağlığı anketlerinde örgütsel sağlık bilgileri toplama
- Bu bilgiyi analiz etme, onu oluşturan (yapan) liderlerden yorum alma
- Örgütsel problemleri tanımlama ve onları çözmedir.

Childers (1985) sonunda şöyle özetler: okulların örgüt sağlığı öğrencilerin ve çalışanların performansları için önemli bir anlamdır. Bir planın geliştirilmesi ve yürütülmesinde sistematik bir tanıyla değeri yükseltilebilir.(http://aabss.org)

Okulların örgüt sağlığının belirlenmesindeki amaç sadece durumu tespit etmek değil aynı zamanda bu durum tespiti sonuçlarına göre iyileştirme planları hazırlamaktır. Okulun

sağlıklı veya sağlıksız olması değişim ve yenileşme için bir belirtidir. Esas olan, nelerin bu problemlere sebep olduğunun belirlenmesidir(http://ilkogretim-online.org.).Örgüt sağlığını bilen okul müdürleri okulları hakkında ilgi sahibi olabilirler. ve davranışlarını bu sonuçlara göre yönlendirebilirler (Hoy, Tarter ve Kottkamp,1991:149,150;Yıldırım,2006;1).

Örgüt sağlığının belirlenmesinde okul sağlığının faktörlerin bilinmesi okulun sağlıklı işlemesinde önemlidir(http://education.huji). Licata ve Harper örgüt sağlığı ve okul vizyonu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada sağlıklı bir okulun şu özellikleri bulunmuştur.

- Öğretmenler bayan-erkek meslektaşlarıyla okul geliştirmek için toplu halde çalışır.
- Yöneticiler tarafında açık bir iletişim olması
- Öğretmenleri cesaretlendirmek için yeni yöntemler denemek
- Öğretmenler öğrencilere yardım için yüksek beklentilerle karşılaşmak
- Öğretmenler yeni fikir araştırmak için birbirleriyle açık ve iyi niyetli iletişime girme
- Kişiler örgütteki gruplar arasında yüksek güven kurmaktır (Licata, J. W, & Harper, G. W.2001;9).

Okulda ilişki bozukluklarının nedenlerinden biri de uygulanmakta olan ve ya uygulanmaya çalışılan disiplin kurallarından kaynaklanmaktadır. Bir okulda öğrencilerin basarı ve başarısızlıklarına nasıl ki öğretmenler en önemli etkenlerden biri ise, okulda etkili ve sağlıklı bir disiplinin sağlanmasında öğretmenlerin rolü çok büyüktür. Okullarda etkili bir disiplin uygulaması takım çalışmasına, herkesin bu kurallara bağlılığına, benimsenen davranışların geliştirilmesine, kuralların oluşturulmasında herkesin (yönetici, öğretmen, öğrenci, veliler) katılımına bağlıdır. Öğrencilerin okulda uygulanan disiplin hakkındaki düşünceleri bize okuldaki insan ilişkilerinin düzeyi ve amacı hakkında bilgi verebilir (http://yayim.meb.gov.tr).

Bir örgüt olarak okulun sağlığında rol oynayan etmenlerin başında etkili bir liderliğe sahip olması, kendi içinde bir bütünlük taşıması, iç ve dış çevreyle etkili bir iletişim, her okulun kendine özgü bir kimliğinin olması ve nitelikli ürünler vererek değişip ve büyümesi anlamına gelmektedir (http://ilkogretim-online.org.).

Hay ve Feldman (1987), New Jersey'deki 78 ortaokulda yaptıkları çalışmalar sonucunda sağlıklı okulların betimlemesini yapmışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre sağlıklı okullar şu özelliklere sahiptir. Sağlıklı okul. Makul olmayan toplum ve veli baskısından korunur. Müdür, hem görev hem de ilişki yönelimli lider davranışını bütünleştiren dinamik bir liderdir. Ayrıca müdür, okulun etkili çalışması için gereksinimlerini elde etme yeteneği ile üstlerini etkileme gücüne sahiptir. Sağlıklı bir okuldaki öğretmenler kendilerini öğretme ve öğrenmeye adamıştır. Öğrenciler için yüksek fakat başarılabilir amaçlar oluştururlar. Öğrenciler okul işlerinde çok çalışırlar, üst düzeyde güdülenmişlerdir. Sınıf donanımı, öğretim materyalleri daima hazırdır.

Sağlıklı okullarda öğretmenler birbirlerini sever, birbirlerine güvenir, işlerinde gayretlidirler ve okulları ile özdeşleşirler, gurur duyarlar (Akt: Uras, 1998:, Tekin, 2005;12-13). Sağlıklı okulun öğretmeni, öğrenme ve öğretmenin en verimli şekilde yürütüldüğü, akademik basarının ön plana çıktığı, öğrenmenin her şeyden önce geldiği bir anlayışın egemen olduğu bir ortam anlamına gelmektedir (Yıldırım, 2006;4).

Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991)'e göre, okulların örgüt sağlığını belirlemedeki amaç sadece durumu tespit etmek değil, aynı zamanda bu durum tespiti sonuçlarına göre iyileştirme planlarını hazırlamaktır. Okulun sağlıklı veya sağlıksız olması değişim ve yenileşme için bir belirtidir. Esas olan, nelerin bu problemlere sebep olduğunun belirlenmesidir (Akbaba, Altun, 2001, 22).

Sağlıklı okulda öğrenciler için yüksek fakat başarılabilir amaçlar oluştururlar. Yüksek performans standartlarını korurlar, ciddi ve düzenli bir öğrenme çevresi geliştirirler. Ayrıca, öğrenciler okul işlerinde çok çalışırlar, üst düzeyde güdülenmişlerdir ve akademik olarak başarılı olan diğer öğrencilere saygı duyarlar (Uras,1998;88).

Sağlıksız okullar dışarıdan gelen olumsuz etkilerle incinebilirler. Öğretmen ve öğrenciler sebepsiz veli istemleriyle bombardıman edilir, okul örselenir. Okulda etkili müdür yoktur veya çok az etkilidir. Müdürler, öğretmenler için düşük cesaret ve destek sergiler. Onların üzerindeki etkileri azdır. Öğretmenler işleri ve meslektaşları hakkında iyi duygular hissetmezler, onlar birbirlerinden ayrı hareket ederler, şüpheci ve savunmacıdırlar. Eğitim malzemeleri, araç-gereç ve ek materyaller ise ihtiyaca cevap vermediği gibi gerektiğinde de temin edilemez. Sonuç olarak akademik mükemmellik için çok az bir etki vardır (Akbaba Altun, 2001;39, 40).

Sağlıklı okul, toplumun ve velilerin gereksiz baskısından korunur. Okulun yönetim kuralları, okulun politikasını etkileyecek ilgili gruplarının küçük çabalarına başarıyla karşı koyarlar. Sağlıklı okul müdür dinamik liderdir. Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik davranışını bütünleştirir. Bu davranış, öğretmenleri destekler ve performans için yüksek standartlar sağlar. Sağlıklı okulda öğretmenler, öğretme ve öğrenme ile yükümlüdürler. Onlar, öğrenciler için yüksek fakat başarılabilir hedefler koyarlar, yüksek performans standardını sürdürürler, ciddi ve düzenli öğrenme çevresi geliştirirler. Öğrenciler, okulda verilen ödevlere çok çalışırlar, güdülemeleri yüksektir ve akademik alanda başarılı olan diğer öğrencilere saygı duyarlar. Sınıf araç-gereçleri, eğitim materyalleri, ek materyaller her zaman elde edilebilir. Son olarak sağlıklı okullarda, öğretmenler birbirlerinden hoşlanırlar, birbirlerine güvenirler, işlerinden heyecan duyarlar, okullarına karşı olumlu duygular beslerler ve okullarıyla guru duyarlar (Hoy ve Feldman, 1987; Akt: Akbaba Altun, 2001,Tekin, 2005;12).

Tablo 8: Sağlıklı ve Sağlıksız Okulların Özellikleri (Yıldırım, 2006; 83).

Sağlıklı okul	Sağlıksız okul
1. Toplumun ve velilerin gereksiz baskılarından korunur. 2. Okul müdürü etkili ve dinamik liderlik davranışını sergiler. 3. Öğretmenler birbirinden hoşlanır, güvenirler, işlerinden heyecan duyarlar. Çalışanlar "bizim sorumluluğumuzdur '' şeklinde düşünür ve konuşurlar. 4. Okullarına karşı olumlu duygular beslerler. 5. Sınıf araç gereçleri eğitim materyalleri yeterli olup; ek materyaller her zaman temin edilebilir. 6. İşlevseldir. 7. Verimlidir, işten doyum vardır.	1. Dışarıdan gelen olumsuz etkiden korunamaz incinir. 2. Okulda etkili müdür yoktur ya da az etkilidir. 3. Öğretmenler işleri ve meslektaşları hakkında iyi duygular hazmetmezler, ayrı hareket ederler, şüpheci ve savunmacıdır. 4. Çalışanlar '' Ben bir şekilde yapmam. Bu onların sorumluluğudur'' şeklinde düşünür ve konuşurlar. 5. Okullarına karşı iyi durguları yeterince hissetmezler. 6. Eğitim malzemeleri, araç ve gereçler ile ek materyaller yeterli olmayıp, istenildiğinde temin edilmez. 7. İşlevsel değildir. 8. Verimsizdir, işten doyum yoktur.

Sağlıksız okul; zarar verici güçler tarafından yıpratılabilir. Öğretmenler ve müdürler makul olmayan veli istekleri ile bombardımana tutulur. Okul halkın geçici istekleri ile karşılaşır. Okul, etkili bir müdüre sahip Öğretmenler için az bir destek ve teşvik gösterir.(düşük anlayış) ve üstelerinde az bir etkiye sahiptir. Öğretmenler ne işleri ne meslektaşları hakkında iyi şeyler hissetmez, mesafeli, şüpheci ve savunucu davranırlar. Öğretim materyalleri, donatım ve tamamlayıcı materyaller ihtiyaç olduğunda hazır değildir. Son olarak akademik mükemmellik için az bir baskı vardır (Hoy ve Tarter,Kottkamp,1998,Akıl,2005;35).

3.2. Dünya Sağlık Örgütü Açısından Örgüt Sağlığı

Dünya sağlık örgütü (WHO) örgüt sağlığının boyutlarını şöyle sıralamıştır. (Cooper,1994: 8,Akbaba-Altun, 2001:43):

1. Çevresel Faktörler: işyerlerinin bütün yönlerini kapsar. Örgütün gürültü seviyesi, tehlikeli maddeler, ısı, fiziksel çalışma alanı, makine koruyucuları ve işyerinin deseni.

2. Fiziksel Sağlık: fiziksel olarak sağlıklı olmak, diyet, hastalıklar, yaralanma, ilaçla tedaviyi kapsar. Örgütte çalışan bireylerin fiziksel sağlıklarını kapsar.

3. Psikolojik Sağlık: kendine güven, stres, depresyon, kaygı ve davranış stilleri ile ilgilidir.

4. Sosyal Sağlık: arkadaşlık, evlilik problemleri, sosyal destek, işteki ilişkiler ve iş dışındaki ilgililerle ilgilidir.

4. ÖRGÜT SAĞLIĞI BOYUTLARI

4.1. Amaçta Odaklanma:

Bilgi toplumunda, eğitimin bildik amacı değişmiştir. Eğitim belirli bilgilerin ezberlenmesi ve gerektiğinde geri çağrılarak kullanılması değildir. Eğitimin amacı, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek ve bireylere nasıl öğreneceklerini öğrenmelerinde yardımcı olmaktır. Bilgi toplumunda eğitim sisteminin görevi, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek; eğitim yönetiminin görevi ise, okulu öğrenen okul niteliğine kavuşturmaktır. Eğitim örgütlerinin ortak bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir (Keleştimur, 1999: 9; http://www.manas.kg).

Örgütlerin var olması ve devamının sağlayabilmesi başta üyelerinin ortak amaç doğrultusunda işbirliği yapma isteği duyması, bireysellikten vazgeçmesi kendi kişisel amaçlarının gerçekleşmesinin, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ile daha kolay olacağını bilmesi gerekmektedir. Örgüt; İki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlenmiş etkinlikleri sistemidir(Barnard,1938: 73; Aktaran: Aydın, 2000: 14,1997:36; www.trabzon80yileml.com).

Örgütsel davranış, insan doğası ile örgütün yapısının etrafını çevrelemiş olan bir takım temel kavramları kapsar. İnsan davranışlarının yapıları aşağı yukarı aynı olmasına karşın farklı istek ve görüşler, birbirinden farklı olan birçok değişik amaçlara ulaşması için ayrı yolların kullanılmasını gerektirir. Ancak iş doyumunu sağlamak, örgütsel bağlılığı oluşturmak, dolayısıyla bireysel performans artışı sonrası örgütsel performansı yükseltmek için çalışanların insanca ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekmektedir. İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtırlar (http://www.isgucdergi.org).

Eğitim sistemi oldukça karmaşık bir yapı ve işleyişe sahiptir. Bu sistemin içinde ve dışında yer alan çeşitli elemanlar okulların amaçları doğrultusunda bir araya gelerek sistemin işlemesini sağlar. Ancak sistemin etkili bir şekilde işlemesini sağlayan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Başarana göre, yöneticilerin astlarına karşı tutumları çalışanların örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkendir. Ancak yetişkinlerin özelliği gereği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile, istenen düzeyde başarı gösterememesidir (http://www.egitim.aku.edu.).

Başaran'ın (2000) belirttiği gibi eğitsel amaçlar, belli bir öğretim basamağındaki öğrencilere kazandırılacak davranışların niteliğini gösterir. Eğitim ve öğretim arasındaki ayrımı çok iyi yapmak gerekmektedir. Öğretim, öğrencilere bilmediklerini öğretmek üzerinde yoğunlaşırken, eğitim, öğrenciye bilmediklerini öğretmek demek değil, yapması gerekip de yapmadığı davranış kurallarını öğretmektir. Okullar personelin, okulun amaçları ve değerleri konusunda görüş birliği oluşturduklarında ve bunu tutarlı ve işbirliğine dayalı çalışma yolu ile

uygulamaya koyduklarında daha etkili olurlar. Bu da şu durumlarda görülür: Amaçta birlik; Değerler üzerinde görüş birliğini kapsamak, uygulamalarda tutarlık; Öğrencilerin gelimleri üzerinde olumlu etkisi olacağı düşünülen; okulun eğitim programı ilkeleri ve disiplini için bir belli bir yaklaşımı benimsemek. İşbirliği ve ortaklık (http://tedp.meb.gov.tr).

Örgütün amaçlarım gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön vermek yönetimin görevidir. Bunu yaparken yönetim, örgüt içindeki ve dışındaki farklı yarar ve beklentileri uzlaştırmak zorundadır (www.derskolik.com/6&page=1). Örgütün amaçları, örgüt mensuplarınca anlaşılmalıdır, örgüt üyeleri amaçların gerçekleşebilir olduğuna inanılmalıdır. Çalışan herkesin bireysel hedefleri ile örgüt hedeflerini birbirini destekler hale getirilmelidir, örgütün alt, orta ve üst kademeleri yeniliğe farklı açılardan bakmamalıdır. Örgütün insan ve madde kaynaklarının durumu konusunda tarafların bakış açışı bilinmelidir (http://www.geocities.com/ahmetturk 2006).

Örgütler, görevlerini etkili olarak yerine getirmek için istikrar ve devamlılık gereksinimi içerisindedirler. Her örgütün amacını gerçekleştirmesi için bir yapısı vardır. Hiçbir örgüt her zaman mükemmel değildir. Örgüt yapısının ve örgütsel ilişkilerin zaman zaman gözden geçirerek yeniden düzenlemesi gerekir (Özdemir.2000:66). Yönetimin, işgörenlerin davranışları üzerinde, örgütsel amaçlar çerçevesinde belirleyici, değiştirici, düzeltici, iyileştirici yönde bazı yaptırımlarda bulunmayı öngördüğü söylenebilir. (Aydın 1986:21; yayim.meb.gov.tr166).

Herriott ve Firestone (1984) yapmış olduğu çalışmada okulların amaçlarını gerçekleştirme ve karar alma güçlerini çalışmıştır. Bu çalışma sonunda yüksek okullardan sa ilköğretim okullarında daha fazla amaca ulaştıkları ve karar alama mekanizmasının daha iyi çalıştığını ortaya koymuştur. Bu durum örgütün sağlıklı olmasında okul yöneticisinin görüşüne ve beklenti düzeyine göre değişmektedir (http://www.coe.ohio-state.edu).

Örgütler varlıklarını koruyabilmek için sağlıklı olmak durumundadır. Sağlıklı örgütler amaçlarını gerçekleştiren, içsel olarak kendini koruyan ve çevreye uyum sağlayan örgütlerdir. Sağlıklı okul, örgüt misyonuna karşı enerjisinin yöneltildiği öğrenciler, öğretmenler ve müdürler arasında uyumlu ilişkilerin var olduğu yerdir. Sağlıklı okullar yüksek başarılı okullar olarak görülmektedir (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991;Akıl,2005;8).

Okulun belirli mesleki yetenek ve becerileri kazandırma, kalifiye eleman yetiştirme, bilgi aktarma görevlerinin yanı sıra öğrencilerde başarıya yönelik büyük bir istek (motivasyon) yaratma fonksiyonu da vardır. Okulun açık amaçlarının yanı sıra bir de öğrencinin bilgi durumu ve davranışlarında bir anda ölçülmeyen, yeri geldiğinde kullanacağı bilgi, beceri ve vaziyet alışlar yerleştirme amaçları da vardır (Ergün,1992:151).

Bir okulun anlamlı olabilmesi amaçların açık bir biçimde tanımlanmasına, çalışanlar

tarafından bilinmesine ve düzenli olarak o amaçlar doğrultusunda etkinlikler gösterilip gösterilmediğinin araştırılmasına bağlıdır. Spesifik amaçlar olmadıkça ve etkinlikler izlenmedikçe okulu anlamlı kılmak mümkün değildir (Beare ,1991:13; http://tedp.meb.gov.tr)

Okul çalışanlarının bireysel amaçlarıyla okulun örgütsel amaçlarını bütünleştirmesi arasında sıkı bir ilişki kurulabilir. Likert (1961:116), bu ilişkinin dört temele dayandığını belirtmektedir.

1. Tüm örgütün ve bölümlerin hedefi, bu hedefle hizmet sunulan bireylerin ve örgüt üyelerinin tümünün olmasa da, büyük çoğunluğunun ilgi, istek ve ihtiyaçlarıyla uyum içinde olmalıdır.
2. Örgüt üyelerinin amaç ve görevleri, onların bu amaçları başarmak için üst düzeyde güdülenecekleri bir şekilde oluşturulmalıdır.
3. Örgüt ve alt birimleri tarafından hedefleri başarmak için kullanılan yöntem ve süreçler, üyelerinin en üst düzeyde potansiyelleri ile kullanmaya güdülenecekleri bir biçimde geliştirilmeli ve benimsenmelidir.
4. Örgüt üyeleri, çabaları ve katkıları için, örgütün ödül sisteminin eşit ve adil bir şekilde işleyeceğine inanmalıdırlar.

Okul sosyal bir örgüttür. Girdisi ve çıktısı insandır. Girdiyi çevreden alır, belirli bir eğitim sürecinden sonra ürünü tekrar çevreye verir. Bu yüzden çevreyle sıkı bir ilişki içindedir. Bu iş birliğinin tam olarak gerçekleştiği örgütlerde örgüt amacına ulaşır, gerçekleşmeyen örgütlerde ise eğitim örgütü tam olarak amacına ulaşamaz, sorunlar ortaya çıkar (Taymaz, 2001, 190; http://yayim.meb.gov.tr).

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır. Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtırlar. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir (Argyris, 1965, s.20; www.derskolik.com).

İnsanlar sosyal bir varlık olma özelliğiyle birlikte kültür dediğimiz ortak değerleri de paylaşırlar. Toplum, belirli bir ortak amaç etrafında belirli bir yerde toplanan ve bu amaca ulaşabilmek için işbirliği yapabilen aynı değerlere saygı duyup geliştirme amacını taşıyan bireylerden oluşmaktadır (http://kumrufizme.sitemynet.com). İnsanlar bir örgütte çalışmaya başladıkları zaman, istediklerini yapma özgürlüğünden bir ölçüde vazgeçer ve ortak amaçlara ulaşmak için başka insanlarla işbirliği yapmayı kabullenirler. Amacınız yoksa sisteminiz de olamaz. Amaç bir idealin gerçekleştirilebilmesi için enerjinin yönlendirildiği yerdir (Bostingl., 200:56; http://tedp.meb.gov.tr).

Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt

kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakârlık yapmadan erişebilirler. İyi belirtilmiş ve ölçülebilir amaçlar, bireyleri motive etmede ve onların çalışmalarını pekiştirmede değerlidir. Eğer bir birey görevi konusunda açık bir fikir edinmezse ve onunla ilgili çalışmasında geri iletişim almazsa, gerçekten de o iş için sorumlu tutulamayacağını düşünebilir. Yöneticiler amaçları belirlerken kendi duygularından önce işgörenin duyguları, düşünceleri ve fikirlerini ortaya çıkarmayı öğrendiği zaman başarılı olabilirler (www.donusumkonagi.net).

Örgüt sağlığı kavramı, sadece örgütün etkin faaliyet göstermesini değil, aynı zamanda büyüme ve gelişmesini de kapsar. (Lyden ve Klingele, 2000). Örgüt günlük faaliyetleri sonucunda her zaman başarılı olamaz. Sağlıklı örgütün amacı sürekli başarısızlığı engellemek ve uzun vadede büyüyüp gelişmektir (Miles, 1965). Yoğun rekabet ortamında, gelişen teknoloji ve değişen müşteri ihtiyaçları karşısında örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar. Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilme düzeyi ise örgüt sağlığıyla doğru orantılıdır (Freiberg, 1999; Childers,1981). Aynı zamanda sağlıklı örgütte işgörenlerin sürekli öğrenmeleri ve gelişmeleri teşvik edilerek bireysel gelişim ve örgütsel öğrenme de sağlanmış olur (Dive, 2004; http://www.bilgiyonetimi.org).

Sağlıklı okul, okul amaçlarını gerçekleştirmesi ve örgütsel bütünlüğe ulaşması için, tüm gücünü amaca yöneltmek zorundadır. Bu da yönetimin üç işlevine dayanır. Bunlar:

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

2.Yönetim, işgörenlerin gücünü,eşgüdümleyerek okulun amaçlarına yönlendirebilmelidir.

3. Yönetim, işgörenlerin aralarında oluşacak çatışmaları iyi yönetebilmelidir. (http://tedp.meb.gov.tr)

Örgüt sağlığında öğretmenler önemli bir faktördür. Öğretmenler diğer öğretmenler ile yanlı arkadaş olarak görülmek istemez. Öğretmenler öğrenme ve öğretme ortamını etkili bir şekilde gerçekleştirmede etkilidir. Öğrenme çevreleri düzenli ve ciddidir. Örgütün amacı ve örgüt insanıyla normatif bir bağlantılıdır. (http://www.coe.ohio- state.edu)

Sağlıklı ortamlarda sağlıklı bireyler yetiştirilecektir. Okullarda bireylerin yetiştirildikleri bu ortamlardan birisidir. Okulların sağlıklı ürün vermesi, sağlıklı olduğu sürece mümkün olduğundan okul örgütsel sağlığını etkileyen iç ve dış faktörleri bilmek okul sağlığını artırmada önemlidir (Akıl, 2005:11). Okulların örgüt sağlığını belirlemedeki amaç okulun sağlıklı ya da sağlıksız olmasının nedenlerinin belirlenmesidir. Çünkü okullar da insanlar gibi sağlıklı ya da hasta olabilirler. Bu durum çalışanların performansını da etkiler. Sağlıklı okullar, değişime gereksinimin amanında algılandığında ve değişim için gerekli düzenlemelerin yapıldığı okullardır. Okul sağlığı değişime girişmeden önce belirlenirse örgütün hangi alanda gelişmeye ya da değişmeye ihtiyaç duyduğu saptanabilir. Sağlıklı bir okulun gelişimi ve korunması için

okuldaki değişimle bağlantısı vardır. Bu nedenle değişimi oluşturacak lider bunu bilmeli ve rastlantısal olarak davranmamalıdır (Yıldırım, 2006: 80).

4.2. İletişim Yeterliliği

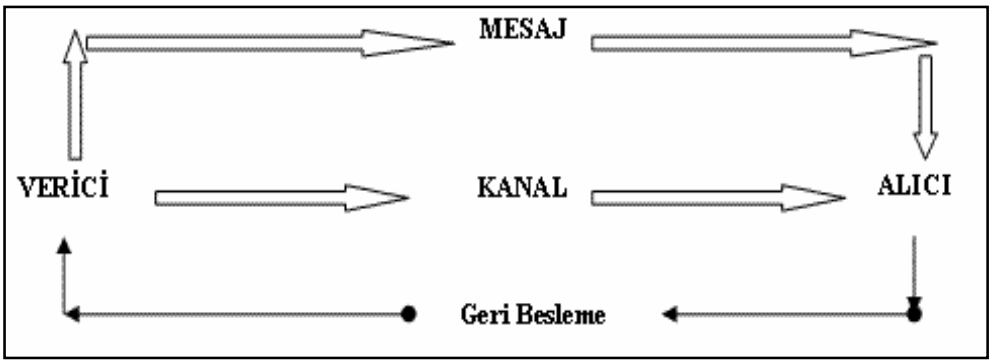
Öğrenmenin tam olarak gerçekleşmesi ve bireyin yaratıcı düşünce normlarını kazanması için, öğrendiklerini ya da henüz oluşum halindeki fikirlerinin geçerliliğini özgür ortamlarda deneme ve sonuçlarını görme ihtiyacı vardır. Ayrıca ilgilendiği konularda okul ortamı dışında uzman kişilerin rehberlik ve tecrübelerinden yararlanmaya da ihtiyacı vardır. Okul bireyin gereksinim duyacağı tüm diğer kurumlarla iletişim içinde olmalı ve ortak hareket etmelidir.(http://www.isguc.org)

Farklı düşünce, değer ve inanca sahip insanların bir araya gelerek bir birlikte çalışma güdüsü taşımaları bir takım ortaklıkların bulunması ile mümkündür. Bu ortaklıkların temininde ortak payda olarak iletişim yer almaktadır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:49). Takım üyeleri arasında oldukça yoğun ve açık bir iletişim düzeni bulunmaktadır. Etkin iletişim düzeni takım üyelerinin teker teker izole olmasını ortadan kaldıran bir süreçtir. Birlikte çalışma konseptinin oluşturulabilmesi ve başarıya ilişkin bir sinerjik yapının oluşturulabilmesi ancak takım üyeleri arasında yer alan kesintisiz ve açık iletişime bağlıdır (Larsen,1998: 84;). Böyle bir sistemde www.sosyalbil.selcuk.edu.tr)

Klasik anlayışta iletişim, önceden planlanıp, belirli kurallara oturtulmak suretiyle yalnızca işe ilişkin bilgi ve emirleri kapsayan bir araç olarak görülmekteydi. İnsan ilişkileri kuramcıları iletişim kanallarının çift yönlü, yukarıdan-aşağıya, aşağıdan- yukarıya doğru, serbest ve açık olması üzerinde durmuşlardır. Böylece emirlerin aşağıya, bilgilerin de aşağıdan yukarıya herhangi bir değişikliğe uğratılmadan aktarılabilmesinin söz konusu olacağını belirten düşünürler, bu durumda örgütün iç dengesinin de korunabileceğini ileri sürmüşlerdir (Varol, 1993; www.ilet.gazi.edu.tr)

Örgütün işleyebilmesi için, örgütte nelerin nasıl yapıldığının, nelerin nasıl yapılacağının doğru olarak bilinmesi gerekir. Bir örgütte görevler ne denli iyi düzenlenirse düzenlensin, görev tanımları ne denli açık olursa olsun, görevleri yürütecek iş görenler arasında iletişim olmadan başarı sağlanamaz. Bu yapısıyla iletişimin, örgütün bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgu olduğu söylenebilir (Ekinci, 2006: 2). İletişim, mesaj, gönderici, mesaj alan olmak üzere üç önemli unsuru olan ve bilgi, deneyim, duygu, görüntü veya sesin işlenmesi ve iletilmesi sürecidir. Mesaj (İleti); gönderilen enformasyon veya bilgidir. Verici (Kaynak); mesajın üretildiği ve alıcıya ulaşmak üzere yola çıktığı nokta, kanal (araçlar); iletişim sürecinin gerçekleşmesini sağlayan her şey, alıcı (hedef); iletilen bilgiyi alan kişi veya kişiler. geri besleme; mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını belirleyen geriye bilgi akışıdır. İletişim bir bakıma bilgi üretme, üretilen bilgiyi yorumlama ve onu aktarma sürecidir.

Tablo 9: İletişim süreci (http://www.bilgiyonetimi.org/677).



Mayo ve arkadaşlarının görüşlerini daha ileriye götüren Whyte, örgütün üç temel öğesinin etkileşme, eylem ve duygu olduğunu, bunların birisindeki herhangi bir değişmenin diğer ikisini, dolayısıyla da örgütü etkileyeceğini ileri sürmektedir (Türkel,1983: 42). Etkileşimin temelinde iletişim vardır. Özetle, örgütte etkin bir iletişim sisteminin varlığı, örgüt amaçlarının benimsetilmesinde, üyeler arasında ortak bir anlayışın yaratılmasında, dolayısıyla örgütte verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında son derece önemlidir. Bundan başka, yukarıdan-aşağıya, aşağıdan-yukarıya doğru açık olması gereken biçimsel iletişim kanallarının yanı sıra doğal iletişimin de örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi bakımından en az biçimsel iletişim kadar önemli olduğu vurgulanmaktadır (Dicle, 1974: 38; www.ilet.gazi.edu.tr).

Eğitim örgütlerinde iletişim sürecinde katılma boyutunu gerçekleştirmek için, iletişimde açıklık temel alınmak durumundadır. Böylece, bir okul örgütünde olup bitenden öğretim kadrosunun haberdar olması ve onların görüşlerini belirtmesine olanak sağlanması gerçekleştirilmiş olur. Bu sayede, örgüt üyelerinin örgütün politikasının ve planlarının oluşturulmasına katılması gerçekleştirilebilir (Aydın, 1998: 152; http://www.bydigi.com/kamu-yonetimi).

Örgüt içi haber ve bilgilerin yayılmasına olanak sağlayan örgüt içi iletişim, kişiler ve süreçler arasında bir köprü vazifesi de görmektedir. Örgütlerin açık sistem anlayışı çerçevesinde işleyen yapılar olduğu düşünüldüğünde iletişimsiz kalan örgütlerin yaşayamayacağını söylemek mümkün olabilmektedir. Örgütsel iletişimin öneminden hareketle, örgüt içi iletişimin temel amaçları şu şekilde sıralabilmektedir (Varol, 1993:129):

• Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlamak,

• İş ve işlemlere ilişkin bilgi vermek ve bu yolla iş ve beceri eğitimini kolaylaştırmak,

• Örgütün sosyal ve ekonomik sorunları konusunda bilgi vermek ve çalışanları bunların genel sosyal ve ekonomik sorunlar ile bağlantıları konusunda aydınlatmak, ayrıca örgüt içi duygusal ve çatışmalı sorunlar, konusunda aydınlatmak,

• Yenilik ve yaratıcılığı özendirerek, çalışanları deneyim, sezgi ve akıllarına dayanarak, yönetime bilgi ve geri bildirim sağlamaları konusunda özendirmek,

• Örgütün etkinlikleri, önemli olaylar ve kararlar, başarımlar konusunda aydınlatmak,

• Bilgilendirme yoluyla da örgütsel yaşama katılım düzeyini arttırmak,

• Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü-karşılıklı iletişimi özendirmek,

• Çalışanların iş sırasında veya iş sonrasında örgütü temsil niteliklerini geliştirmek,

• İşte ilerleme olanakları, çeşitli çalışanlarla ilgili, gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek veya aydınlatmak,

• Bütün bunlar ve iletişim etkinlikleriyle bir örgüt iklimi, kültürü ve kimliği yaratmaya ve bunu sürdürmeye çalışmaktır (http://www.manas.kg).

İyi bir iletişim olmaksızın örgütler bilgi birikim ve öğrenen örgüt olabilmek için ihtiyaç duyulan moral desteği yakalayamazlar (Toremen,2001;64).İletişim probleminin artmasıyla (iletişim problemlerinin düzeylerini yükselmesiyle) çalışanla örgütsel çalışanlar ve kişisel yaratıcılıkla ilgili çalışmalara tepki gösterilebilir. Bu yüzden çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını etkileyebilir. Psikolojik etkiler kaygı, sıkıntı, düşük öz saygı, unutkanlık, depresyon, öfke, ilgisizlik(anlamsızlık) veya üzüntü içerebilir (Garfield,1995; http://www.freeessays.cc). Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan "etkin bir iletişim sistemi"ne sahip olmaları gerekir (http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157).

Organizasyon için iletişim, hayati bir öneme sahiptir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi için, gerek duyulan bilgi ve mesajların, istenen üye ve birimlere, istenen yer ve zamanda iletilmesini sağlayan "etkin bir iletişim sistemi"ne sahip olmaları gerekir (www.ilet.gazi.edu.tr). Örgütsel iletişimin önemi ve sağlıklı işlediğinde sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Scholtz, 1962: 61; Torrington ve Hall, 1987:76; Ergeneli ve Eryiğit, 2001:168; Jensen, 2006; www.ifuw.org, 2006; Ekinci, 2006: 2):

• Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar.

• Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.

• Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar.

• İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı arttırır.

• Çalışanların paylaşım duygusunu arttırır.

• İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.

• Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.

• Örgütsel değişime karış güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.

• Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır. Karlılığı ve etkinliği artırır.

• Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

Okul, değişiklik grupların beklentilerinin ve baskılarının yoğunlaştığı bir örgüttür. Üyeleri, müşterileri ve çevresi ile değişik dinamiklerin oluştuğu bir ortamdır. Bu ortamda informal ilişkiler yoluyla tarafların birbirlerine karşı güç gösterileri ve sosyal yönü daha sınırlı örgütlere göre daha yoğundur. Bu anlamda okullarda müdürler ve öğretmenler arasında, diğer örgütlere nazaran daha canlı etkileme faaliyetlerinin gerçekleştiği söylenebilir (Erçetin 1993b:186; http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157). Sağlıklı iletişimin olmadığı ve demokratik bir topluluk bilinciyle, katılımcı olarak alınmamış kararların hüküm sürdüğü bir okul örgütünde, kararları, ya otoriter bir yönetme tarzıyla uygulamak olasıdır ya da kararlar toplamı sürecini imleyen planlama havanda su dövmekten ileriye gitmez(http://www.bydigi.com/kamu-yonetimi).

Çalışanların bireysel yetenek ve niteliklerinin farkına varılması, uygun kişiye uygun görevin verilebilmesi, örgütsel ve bireysel amaçların belirlenip örgütün tümüne kabul ettirilebilmesi ancak ve ancak sağlıklı işleyen örgütsel iletişim örüntüsüyle mümkündür (www.ilet.gazi.edu.tr). Sağlıksız işleyen iletişim kanalları yanlış haber almaya ve söylentilere (dedikodulara) neden olarak çatışma yaratmaktadır (Silah, 2000:253). Okulda iletişimin yetersiz olması halinde, örgütsel iletişim etkin kullanılamaz. Öğretmenler arasında yanlış algılamalar, motivasyon düşüklüğü, okula aidiyette zayıflama, dolayısıyla yetersiz sonuçlar ve sıradanlığa neden olmaktadır (Ermert, 200:13).

Doğru ve etkili iletişim örgütün etkiliğinin temelini oluşturur. Yetersiz iletişim örgütlerin çalışmasını engeller ve ihtiyaçları karşılayamaz. Böyle bir durumda ise performans yönetiminden söz etmek olanaksız hale gelir. (http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154). İletişimsizlik, hızlı değişim ve kalıcı olmamak, insanları belirsizliğe ve güvensizliğe itip, onları kararsız kılmaktadır. İşte, kararsız ve güvensiz insanın içinde bulunduğu bu psikolojik konum kaygı ve stres (gerilim) olarak isimlendirilmektedir. Onun karasızlığı, kendi benliği ve çevresiyle çatışmalarını çoğaltıp, ruh sağlığını bozmaktadır (Silah, 2000: 141).

Grup üyeleri bilerek veya bilmeyerek açlık bir politik eğilim ve olumlu bir iş ilişkisi oluşturmak için grupta kurulan örgütsel kadroyu reddedebilirler. Grupta ikinci bir tıkanma, grubun taraflı bir antipati duyması, grup üyesi rolünü oynamaya çalışırken, açıkta grup tarafından dışlanılması ve grup -üye ilişkisinin bozukluğu durumunda ortay çıkar. Nihayet üçüncü psikolojik tıkanma, bireysel bir güdü olan katılmanın engellenmesiyle bireyler arası ilişkilerin alt üst olması sonucu grup üyesinin grupsal karaları kabul etmeme gruba objektif veya duygusal bir tepkide bulunması durumunda meydana gelir (Çelik, 1993: 12).

Örgütlerin var olabilmeleri kurdukları bu ilişkilerin denetlenmesine ve örgütün amaçları doğrultusunda belirli bir düzen ve yapı içinde etkili bir iletişim politikası izlenmesine bağlıdır. Bir sistem olarak iletişim olgusunun en büyük amacı örgütsel ilişkilerin belirli bir düzen içine sokulması ve böylece örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında düzenli bir dengenin kurulmasıdır. Örgüt içinde varlığını ve önemini kabul ettiren iletişim düzeni, aynı zamanda örgütsel düzenin başarısını arttırır. Bir örgütte etkili ve sürekli işleyen bir iletişim düzeni varsa, o örgütün sağlıklı yürüdüğünü ve başarılı çalıştığı söylenebilir (Sabuncuoglu&Tüz, 1998,s.58;Sarak, 2007:2).

Örgüt sağlığı, eğitim örgütleri için, diğer tüm örgütler için olduğundan daha fazla anlam ve önem taşımaktadır. Çünkü eğitim örgütlerinin girdisi, işlem sürecinde yer alan ve çıktısı insandır (Yıldırım, 2006: 82). İnsan makine gibi programlanamayacağından, çevresinde olup bitenler, iş ortamının çalışmaya uygunluğu, örgüte, işine, yönetici ve iş arkadaşlarına ilişkin algıları kaçınılmaz olarak işindeki başarısını etkileyecektir. Bu nedenle, örgüt sağlığının eğitim örgütlerinde daha kritik bir öneme sahip olduğu ileri sürülebilir. Alan yazındaki görüşler de bu düşünceyi destekler niteliktedir. Childers (1985: 7), bir okulun örgütsel sağlığının, işgörenlerin ve öğrencilerin başarısı için önemli doğurgulara sahip olduğu ve okullardaki sağlık düzeyinin öğretmenleri öğrenci disiplinine ilişkin tutumları, öğrencilerin okula karşı tutumları ve öğrencilerin okuma başarısı ile ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Miles (1969: 376), bir eğitim örgütünün sağlık durumunun bize, belli bir değişim çabasının olası başarısı hakkında diğer her şeyden daha fazla şey söyleyebileceğini ifade etmektedir. Hoy ve arkadaşları (1990:278), sağlıklı bir okulu, "enerjisini görevine yöneltirken, öğrenci, öğretmen ve yöneticiler arasındaki ilişkilerden uyumun hüküm sürdüğü okul" olarak tanımlamakta ve sağlıklı okulların yüksek başarılı okullar olduğunu ileri sürmektedir (http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr).

Örgütsel sağlık yaşadığı çevre şartlarının sınırlandırıcı etkisinde kalmayan aynı zamanda gelişen ve yaşama yeteneklerini kendisi üretebilen bir yapıyı temsil etmektedir. Sağlıklı bir örgütte tüm örgütsel hedefler bireyleri harekete geçirebilmeli ve kaynak yaratımına bireyleri yönlendirebilmelidir. Bir anlamda çevre ile uyumlu bir örgütsel yapının oluşturulması dinamik ve etkin bir çalışan kimliğinin oluşturulmasına bağlıdır. Bu süreçte özellikle iletişim olgusunun yeterliliği büyük önem taşımaktadır (Akbaba- Altun, 2001: 28). Çevre ile sistem arasındaki bilgi akış sistemini yürütecek olan çalışanlardır. Sağlıklı örgütlerde serbest ve her yöne açık bir iletişimin varlığı aynı zamanda sistemsel problemlerin zamanında elde edilmesine ve ona dönük çözüm önerilerinin geliştirilmesine imkân verir. Örgütün sağlıklı olması örgütsel iklim ve kültürel yapı kadar insanların istedikleri bilgilere ulaşabilmeleri ile de yakından ilgilidir (www.sosyalbil.selcuk.edu.tr).

4.3. Optimal Güç Dengesi

Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir deyişle güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Yani, güç kavramı daima kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder (Koçel, 1998:385). Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir (Koçel, 1998: 386). Güç, örgüt içindeki konumun değil, daha çok yöneticinin başka kişi ve grupları etkileme yeteneğinin bir ürünüdür. Yöneticinin başkalarını yönetme yetkisi olabilir, ama onları iş yapmada etkileyemediği sürece güç sahibi olamaz (Werner, 1993: 85). Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilmektedir (Koçel,1998:386).Yöneticilerin etkileme güçlerinin kaynağı, personel üzerinde kullandıkları değişik etkileme yolları yöntemleridir.(http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157)

Güç, bir kişinin, başkasının davranışlarını istediği yönde etkileyebilme yeteneğidir. Bu yetenek, hem bireysel anlamda, hem de örgütsel bazda var olan birçok faktöre dayalı olabilir. Bu faktörlerden bazıları şunlardır: Bilgi, otorite, malumat, kişilik ve kaynak denetimidir. (http://avkampus.com).

Karar vermeye katılım yoluyla öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleksel nitelikleri geliştirilebilir. Karara katılma örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amaç ve programlarla özdeşleşmesine yardım eder. Sağlıklı bir katılım gerçekleştirildikçe, denetime daha az gereksinim duyulur (http://www.bydigi.com/kamu-yonetimi).

Örgütlerde değişme kararı iş görenlerle birlikte alınırsa, değişime direnç azalır. Kararlara katılma ast üst arasındaki iletişim engellerini kaldırır. Kararlara katılma, denetim kolaylığı sağlar. Okullarda yönetime katılmanın başlıca yararları olarak, alınan kararların niteliğinin artırılabileceği, daha az denetime gerek duyulacağı, öğretmenlerin iş doyumlarını, gönül güçlerini yükselteceği, gerilimlerini azaltacağı, özendirici bir örgüt ikliminin oluşmasını sağlayacağı vurgulanmaktadır. Bir eğitim örgütünde geniş bir katılımın olmasının yararları, Aydın'a (1994: 129-131) göre şunlardır:

- Okullarda olanaklar sağlandığında öğretim elemanları sağlıklı kararlar alabilirler.
- Karar vermeye katılım yoluyla öğretmen ve yöneticilerin mesleksel nitelikleri geliştirilebilir.
- Karara katılma, örgüt üyesinin örgütsel ve kurumsal amacı ve programlarla özdeşleşmesini sağlar.

- Okulda sağlıklı bir katılım gerçekleştikçe denetime daha az gereksinim duyulur.
- Kararlara daha etkin ve sürekli bir biçimde katılan öğretmenlerin daha olumlu bir eğilim içinde oldukları görülmüştür.
- Paksoy (1986), kararlara katılmanın yokluğunun bireylerde strese yol açtığını bildirmektedir. Dolayısıyla katılma bireyleri rahatlatacaktır.

Her türlü kaynağın tek elde toplanılmasından sakınılmalıdır. Personele örgüt içerisinde yükselme imkânı sağlanmalıdır. Doğru işte doğru kişilerin çalıştığı ortamlar oluşturulmalıdır. Hizmet sunulan ortam ve teknoloji ne kadar iyi olursa olsun insanlar mutsuzsa başarılı olmamız mümkün değildir (www.derskolik.com/6&page=1).

Çalışanların bireysel yetenek ve niteliklerinin farkına varılması, uygun kişiye uygun görevin verilebilmesi, örgütsel ve bireysel amaçların belirlenip örgütün tümüne kabul ettirilebilmesi ancak ve ancak sağlıklı işleyen örgütsel örüntüsüyle mümkündür(www.ilet.gazi.edu.tr).

4.4. Kaynak Kullanımı

Örgütleri (organizasyon, teşkilât) bir dizi amaçlara ulaştırmak üzere bir araya gelmiş insanlar oluşturur. Örgütsel yapıları amaçlarına ulaştırma, yönetim çabalarıyla mümkündür. Örgütlerde amaçlara, insanlar tarafından gerçekleştirilen tüketim içerikli eylemlerle ulaşılır. Buradaki tüketim, üretimin gerektirdiği girdilerin tümünü içine alır. İnsan gücü-emek, üretimin öncelikli şartıdır. Bir açıdan, örgütlerin üretimleri ancak, bu üretimin tüketicisi olarak, insanların varlığı ile mümkündür. Bu sebeple örgütlerin bir takım sonuçlara ulaşma işlevi ve verimliliği ancak insan öğesinin varlığı ve sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır. İnsan bir anlamda örgütlerin hem amacı hem de aracı olmaktadır(Açıkalın,1994:3; (yayim.meb.gov.tr/dergiler/155).

Eğitim örgütlerinde de insan sermayesi oldukça önemli bir unsurdur. Birçok örgütten farklı olarak eğitim örgütlerinde ağırlıklı olarak düşünsel faaliyetler yürütülmektedir. Öğretmenlerin, tek başına alan bilgilerine sahip olmaları, derslerindeki konuları daha iyi anlatacakları anlamına gelmez. Bir öğretmenin formasyonu, insan ilişkilerindeki başarısı, bilgilerini açık, anlaşılır ve kavranabilecek yöntem ve tekniklerle anlatabilmesi gibi unsurlar onun gerçek değerini ortaya koyacaktır. Bu özelliklere sahip öğretmenlerin çalıştığı eğitim kurumlarının değeri diğerlerinden daha fazla olacaktır. Öğretmenlerin örtük bilgileri, eğitim kurumunun sahip olduğu insan sermayesine dâhil edilir. Çevre koşulları, öğrencilerin ekonomik durumları, kardeş sayıları, yaşadıkları ortamın fiziksel özellikleri gibi çok sayıda değişken göz önünde tutulsa bile farklı kurumlardaki başarı farklılıkları yeterince açıklanamaz (http://www.egitisim.gen.tr).

İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Tüm insanların kişisel amaçları vardır.

Örgütler hem bu amaçların sonucudur ve hem de bu amaçlara ulaşmak için birer araçtırlar. Bunun için örgütlerde insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir.Bireysel ve örgütsel ihtiyaçları tatmin edilmiş, çalışan ve çalıştıran arasında uyum ve işbirliğinin olduğu örgütlerin sağlıklı olduğu söylenebilir (http://www.isgucdergi.org/index=163).

Tüm örgütler mal ve hizmetlere dönüştürmek üzere kaynaklara sahiptir. Bu kaynakların yetersizliği veya düzenli dağıtılmayışı örgütlerin varlığına son verecektir. Kaynaklar üzerindeki kontrol, örgüt içi ve örgütler arası önemli güç öğelerini içermektedir. Genellikle, örgüt içinde kritik veya kıt kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olan birey veya bölümler büyük bir güç sahibidirler. Kıt ve örgütün başarısının devamı için önemli konumda olan kaynaklar, gücün temelleridir. Bu kaynakları kullanan ve dağıtan birey veya bölümler, örgütü etkilemede büyük güç sahibidirler (http://avkampus.com).

Okullarımız tümüyle insanlardan oluşan örgütlerdir. Okulda alınan kararlar öğrenciyi, öğretmeni, destek personelini, veliyi, üst öğretim kurumunu, çevreyi, iş dünyasını ve hatta ülkenin geleceğini etkilemektedir. Okullar gibi, geleceğin insanını yetiştirme misyonunu üslenmiş örgütlerde sonuçtan etkilenen tüm kesimlerin fikirlerinin alınması ve uygulamaya geçilmesi önemlidir. Bundan dolayı okul müdürü kilit bir role sahiptir. Okul müdürlerinin katılımcı yönetim anlayışını benimsemeleri, okulda demokratik bir havanın oluşmasına katkıda bulunacağı gibi, okuldan etkilenen tüm kesimlerin istek ve beklentilerinin de karşılanmasını sağlayacaktır. En önemlisi de okulun amaçlarına ulaşması için herkesin tasın altına elini koymasına istekli hale getirecektir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, sorun çözme aşamalarına davet edilmiş olmalarına rağmen, kararın okul yöneticisi tarafından çoktan alındığını ve yöneticinin aldığı kararları değiştirmenin mümkün olmadığını, zamanlarının boşa harcandığını düşünmektedirler (yayim.meb.gov.tr/dergiler/162).

Eğitim örgütleri önceliğin insan olması, işgörenin merkeze konulması, onun sadece ekonomik gereksinimlerinin değil, sosyal, kültürel, psikolojik ve güven gereksinimlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Öğretmen ve diğer eğitim çalışanlarına sürekli kendilerini geliştirebilecekleri imkân ve fırsatların sunulması, kendilerinin fark ettikleri ya da fark edemedikleri yeteneklerini geliştirebilecekleri ortamların hazırlanması insan kaynakları yönetimi anlayışının gereklerindendir. Öğretmen, öğrenci ve veli temsilcilerinin ilgili okul etkinliklerine ve kararlara katılmaları, en teknolojik eğitim araçlarına sahip olmaları, sürekli ve doğru olarak bilgilendirilmeleri ve okulunda içten ve severek görev yapabileceği motivasyon ortamını bulmaları da gerekmektedir (yayim.meb.gov.tr/dergiler/155).

Sağlıklı örgütler çalışanlarını yönetime katmanın yanında üçüncü bir taraf olan tüketicilerin de karar alma ve planlama sürecine herhangi bir biçimde katılımını sağlarlar (Fromm, 1990,352).

4.5. Bağlılık

Günümüzde ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak büyük toplumsal değişmeler yaşanmakta ve yaşadığımız çağ "Bilgi Çağı" olarak adlandırılmaktadır. Bu hızlı gelişme ve değişmeler; okulların da daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Bunun için de okuldaki personelin, örgütsel amaçlar etrafında birleşmesi, okul kendini adamaları ve bağlılıkları sağlanmalıdır. (http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157).

Takımlarda çalışan bireyler aynı takımın üyesi olmaları nedeniyle ortak amaçların gerçekleştirilmesi niyeti ile bir araya gelmekte, farklı takım kültürü, iş yapma biçimleri ve ilişkiler ağı geliştirmektedirler (Yılmaz, 1999:32). Böyle bir durumda takımda ben yerine biz anlayışı hâkim olmakta ve takım üyeleri diğer takım ve gruplara göre kendilerinin farklı olduklarını algılamaktadırlar. .(www.sosyalbil.selcuk.edu.tr)

Örgütsel bağlılığın tarihçesine baktığımızda, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar yürüttüğünü görmekteyiz. Bu çalışmalar günümüzde, giderek artan bir önem kazanmıştır. Bunun bazı nedenlerini, örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi, örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması, örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması, örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi şekilde sıralayabiliriz (Özsoy, 2004; http://www.sayistay.gov.tr).

Örgütsel bağlılık; Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamı (Wiener, 1982). Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması (DeCotiis ve Summers.1987). Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmedir.(Gaerner ve Nollen. 1989; www.geocities.com/ahmetturk2006) .

Örgütsel bağlılığı Yüksel (2000), "sadece işverene sadakat demek değil, örgütün iyiliği ve başarısının sürmesi için örgüte dâhil olanların düşüncelerini açıklayıp, çaba gösterdikleri bir süreçtir" şeklinde tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık duygusunun, örgütsel performansı pozitif yönde etkilediğine inanılmakta, bu çerçevede, örgütsel bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azalttığı, ayrıca ürün veya hizmet kalitesine olumlu yönde katkıda bulunduğu ileri sürülmektedir (http://www.sayistay.gov.tr). Başkalarına yüksek ölçüde bağımlı olan insanların özsaygı düzeyleri düşük ve bunların değişmeleri onaylamaları büyük ölçüde bağımlı oldukları insanlara bağlı olduğundan, değişmeye direnebilirler. (Helligel, Slocum ve Woodman, 1986: 583-585; http://web.inonu.edu.tr).

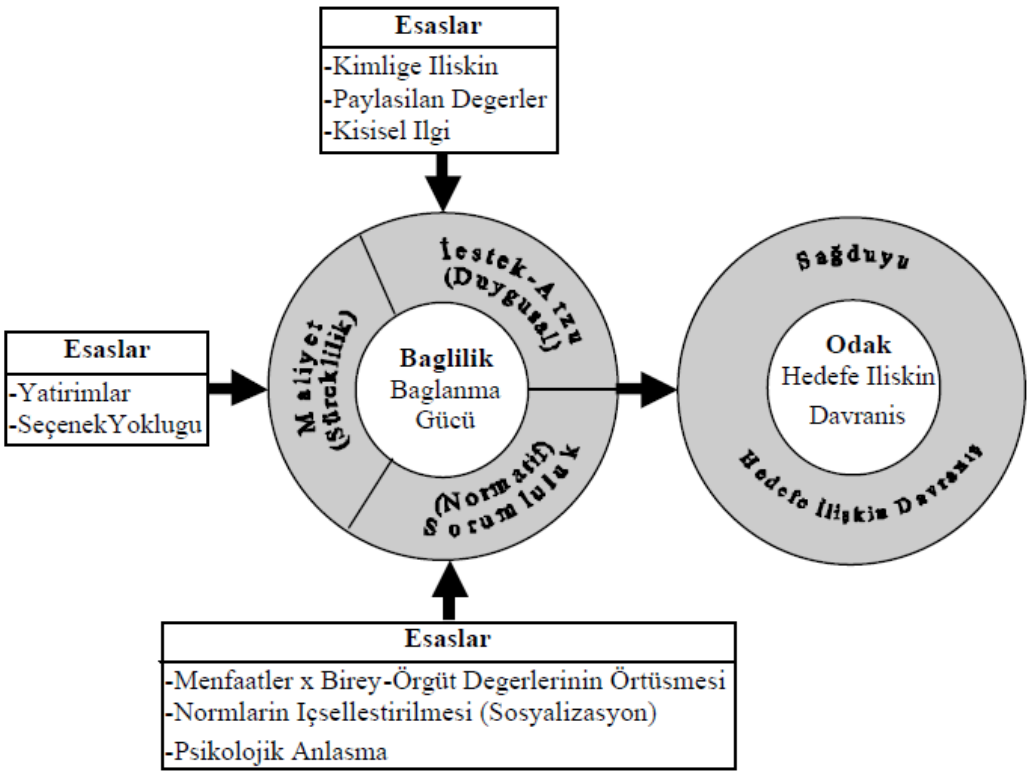
İşgörenler örgütte çalışamaya başladıktan bir süre sonra, örgütsel bağlılık güçlenme eğilimine girer. Bunun başlıca üç nedeni vardır. Bunlar; (1) Birey, zamanının çoğunu örgüt ve iş arkadaşlarıyla geçirdiği için onlarla arasında bir bağ oluşur, (2) kıdem, genellikle, olumlu iş tutumlarının gelişmesine neden olur, (3) yaşın ilerlemesiyle iş fırsatlarının azalması, çalıştıkları iş ve örgüte daha fazla bağlanmalarına yol açabilir (Steers, 1977,300-306; Hellriegel vd. 1998,56; http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166).

Porter ve arkadaşlarının (1974) "tutumsal" ve Wiener'in (1982) "normatif" olarak adlandırdıkları yaklaşımları, sırasıyla, "devamlılık bağlılığı", "duygusal bağlılık" ve "normatif bağlılık" olarak nitelendirmişlerdir. Buna göre; örgütsel bağlılıkla ilgili en yaygın yaklaşım olan **duygusal bağlılık** (affective commitment), "bir bireyin kendisini örgütüyle özdeşleştirdiği, örgütüyle etkileşim halinde olduğu ve örgütün bir üyesi olmaktan mutlu olduğu duygusal bir yönelme durumu" olarak tanımlanmaktadır. **Devamlılık bağlılığı** (continuance commitment) ise "çalışanların, örgütten ayrılmaları durumunda sahip oldukları yatırımları ve yan-faydaları kaybedeceklerine inanmaları ve iş alternatiflerinin sınırlı olmasını dikkate almaları sonucu 'zorunluluk nedeniyle' o örgütte çalışmaya devam etmeleri" biçiminde tanımlanmaktadır (Meyer ve diğerleri,1993;539; http://eab.ege.edu.tr). Örgütten ayrılmak da, çalışanın kaybettiği veya harcadığı zamandan, paradan veya çabadan vazgeçmesi anlamına gelebilir. Pek çok iş alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahiptir (Meyer ve Allen, 1997; www.yesevi.edu.tr). **Normatif bağlılık** (normative commitment) ise en genel tanımıyla, "örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği yükümlülük duygusu"dur (Meyer ve Smith,2000; 320; http://eab.ege.edu.tr).

Bu üç bağlılık unsuru, çalışanları bir örgüte bağlayan ve onların ayrılma ya da kalma kararlarını etkileyen bir psikolojik durumu yansıtır (Obeng ve Ugboro, 2003: 84). Duygusal bağlılığa sahip olan bir kimse örgütte kalmak istediğini, süreklilik bağlılığına sahip olan kimse örgütte kalması gerektiğini ve normatif bağlılığa sahip olan kimse ise örgütte kalmak zorunda olduğunu düşünür.(Allen/Meyer, 1990: 3;www1.dogus.edu.tr/ dogustru). Örgütsel baglılığın bu üç boyutuyla ilgili çesitli araştırmalar yapılmıştır. Duygusal bağlılığınn, sürekli ve normatif bağlılığa göre iş performansiyla daha fazla ilişkili oldugu görülmüştür. Yine cinsiyet ile; duygusal baglılık arasında hiçbir ilişki bulunmamakta, cinsiyet ile normatif ve örgütsel bağlılık arasında çok zayıf bir ilişki, cinsiyet ile sürekli bağlılık arasında önemli bir negatif ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yaşı ve çalışma süresi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır. Egitim düzeyi ile duygusal, sürekli, normatif ve örgütsel baglılık arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır. (Suliman/Iles, 2000: 415-416).Çalışanlar arasında normatif baglılık düzeyi duygusal bağlılık düzeyinden daha yüksek olmaktadır. Yüksek

düzeydeki bir normatif baglılık yine yüksek düzeyde bir duygusal tükenmeye neden olmaktadır (Tan/Akhtar, 1998: 320). Ülkemizde yapılan bir araştırmaya göre de, işin genel yapısından duyulan tatmin, iş arkadasları ve üstlerden duyulan tatmin arttıkça duygusal baglılıkta artış gözlenmektedir. Kıdem ve kuruluşa yapılan yatırım arttıkça da sürekli baglılık artmaktadır. Ailenin etkisi ve sadakat normları ile normatif baglılık olumlu yönde ilişkilidir (Wasti, 2000: 212-214).

Tablo 10: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli (Meyer / Herscovitch, 2001:317;www.dogus.edu.tr).



Örgütsel bağlılıkta temel olarak şu faktörler üzerinde durulmaktadır: Örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanış ve bunları kabulleniş; örgütten yana her şeyini ortaya koymaya gönüllü olma ve son olarak da örgütün bir üyesi olarak kalma noktasında son derece güçlü bir irade ortaya koyma (Swailes, 2002: 1596; www1.dogus.edu.tr).

Örgütsel amaçlara bağlılık, sadece belli bir rolün basan derecesini nitelik ve nicelik yönünden yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkıda bulunmakla kalmayıp; aynı zamanda bireyi, örgütsel yaşam ve en üst düzeyde sistem başarısı için gerekli birçok gönüllü eyleme yöneltir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu, işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarım örgüt hakkındaki duygularım yansıtır. Eğitim işgörenlerinin okula bağlılığı ve işten doyumu, okul etkililiğinde önemli bir öğedir. Bu açıdan bakınca örgütsel bağlılığın en önemli öğesi; kişinin örgüt amaçlarım kabulü ve onlara duyduğu güçlü inancı, kişinin örgüt için

beklenenden daha fazla çaba gösterme isteği ve kişinin örgütteki üyeliğim devam ettirmedeki kesin arzusudur. (www.geocities.com).

Bireylerin işlere dahil edilmesi aynı zamanda takım üyeleri açısından katılım ihtiyaçlarının tatmin edilmesi noktasında da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu anlamda herkesin ihtiyaçlarının anlaşıldığı, öğrenildiği ve desteklenildiği bir çevre oluşturulması sağlanmış olmaktadır (Eren,1989:185). İş bağlılığı yaratma kavramı takım üyelerinden liderlere yönelik önemli bir mesajı da bünyesinde içermektedir. Bu bağlamda çalışanlar yetenek ve katkılarına saygı duyan, insani değerler derinden inanan, mükemmelliği, risk almayı ve yaratıcılığı geliştiren bir ortam yaratacak liderler istemektedirler. (www.sosyalbil.selcuk.edu.tr).

Kişinin örgütsel amaç ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral-psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Bunun yanında araştırmacılardan önemli bir bölümü de örgütsel bağlılığı işgörenlerin, örgütün farklı parçalarına veya öğelerine bağlılığı şeklinde tanımlandırmışlardır(Balay, 2000,18; www.geocities.com).

Sağlıklı birey önce kendisi ile sonra varlık ve çevre ile barışık olan bireydir (Maddux,1999;43). Bağlılık kavramı insanlara rağmen zorla gerçekleştirilecek bir olay değildir. Çalışanların belirli bir işe dahil olması ile kendi kendine gelişen ve açığa çıkan bir duygudur. Bu gün için hem örgütler hem de çalışanlar açısından belki de psiko- sosyal karakterli olan en önemli sorunlardan birisi çalışanların iş, görev bağlılığının gerçekleştirilmesidir. Rekabet üstünlüğü çalışanların sırf işlerini yapmanın ötesinde gösterdikleri çabaların bir sonucudur. Sağlıklı birey önce kendisi ile sonra varlık ve çevre ile barışık olan bireydir. Bu manada örgütsel açıdan bakıldığında çalışanların örgütsel üyeliklerinden memnun olmaları önem kazanır (Akbaba-Altun,2001;30). Örgütsel bağlılığın geliştirilmesi, işgörenlerin duygusal enerji ve dikkatlerinin birbiriyle ilişkilendirilmesine bağlıdır. Bu işgörenlerin birbiriyle nasıl bir ilişki içinde olduklarını ve örgüt hakkındaki duygularını yansıtır. Birçok olayda rekabet baskılarını azaltmak, gerçekten çalışanların bağlılığını gerektirir (www.sosyalbil.selcuk.edu.tr).

Nitekim yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyetinin, düşük örgütsel bağlılığın ve işin çeşitli yönlerine ilişkin doyumsuzluğun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ve örgütsel bağlılığın yüksek olmasının işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır (Porter ve diğerleri,1974; Mowday ve diğerleri,1979; Clugston,2000).Erol (1998;81), işten ayrılma niyetini azaltan ya da engelleyen faktörlerin, örgütsel ödüller, iş doyumu, alternatif iş olanaklarının kalitesi ve çalışanın işine yaptığı yatırımın büyüklüğü olduğunu ifade etmiştir. Çalışanın işine yaptığı en önemli yatırımlardan biri ise, özellikle, başka bir örgütte kullanılmayacak beceriler kazandıran eğitimlere katılmış olmaktır. (http://eab.ege.edu.tr)

Örgüte bağlanmanın, işgörenin davranışını etkilemesiyle ilgili dört tür çıktıdan söz

edilebilmektedir (Balcı, 2003: 28; http://www.sayistay.gov.tr):

1- Örgütün amaç ve değerlerine tam olarak kendini adayanlar, örgütsel etkinliklere aktif olarak katılırlar.

2- Kendilerini örgüte adayan işgörenler, genelde örgütte kalmaya ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaya güçlü istek duyarlar.

3- Örgüte bağlılık ile işten ayrılma arasında tutarlı ters bir ilişki bulunmaktadır.

4- İşten doyum, işten ayrılmanın başlangıç döneminde önemli kestiricisi iken, zaman geçtikçe bağlılık, işten ayrılmanın doyumdan daha güçlü bir kestiricisi olmaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve müdürün algılanan destekleyici liderlik davranışları arasındaki ilişkililik bulunmuştur (Yuen, 1991;http://yayim.meb.gov.tr/ dergiler/166).Öğütsel bağlılığı olan bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta,daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Balcı, 2003; http://www.sayistay.gov.tr).

4.6. Moral

Günümüz örgütlerinde çalışanlar, kendilerini ve örgütü ilgilendiren kararlarda, görüşlerinin alınmasını istemektedirler. Kaliteye ulaşmak, ürünün ya da hizmetin planlanmasından, yapılıp sunulması aşamasına kadar çalışanların katkı ve sorumluluğunu gerektirmektedir. Böylece örgütsel birliktelik oluşturulacağı için hatasız ürün ve verimli hizmetin de yolu açılmış olacaktır. Çünkü katılım bireyde yüksek moral oluşumuna katkı sağlayacaktır (Yatkın, 2003.24; www.ilet.gazi.edu.tr).

Carlopio ve Gardner (1992) çalışanlar üzerinde yaptıkları bir araştırmada, çalışanların çalıştıkları ortamın onlar üzerinde büyük etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Çalışanların tutumlarının, doyum ve çevresel perspektifleri içeren bir yapı sergilediği ortaya çıkmıştır. Ücret açısından, özellikle maaşların ya da ders ücretlerinin gecikmesinin, öğretmen doyumu ve morali üzerinde zarar verici bir etkisi vardır (Rojas, Valerio ve Demas,2005,Yavaş,2007;81).

Moral çalışanların örgütte kendilerini nasıl algıladıkları, işleri hakkında neler hissettikleri ve çalışanların ihtiyaçları ve beklentileri hakkında çalıştıkları örgütün bu ihtiyaçlarını ne kadar karşıladıklarıdır. (Washington and Watson 1976). Moral, bir iş ortamında kişisel veya grupsal hedeflerin başarılı olmaya karşı gösterilen profesyonel ilgi ve isteklerdir. (Bentley and Rempel 1980; http://eric.uoregon.edu). Moral çalışanların kendi (çalıştıkları)örgütleri hakkında kendilerini nasıl algıladıkları, çalışanların kendilerine özgü ihtiyaç ve beklentilerin örgütleri tarafından karşılanabilme durum hakkındaki görüşleri ve hisleri olarak tanımlanmaktadır. (Washington and Watson 1976; http://www.vtaide.com)

Örgüt bakımından moral ise, bu çalışma esnasında o kişinin harcadığı çaba derecesini

gösterir. Moral, "bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer" olarak tanımlamak mümkündür (Eren, 1989, s. 135). Grup dinamiği bakımından moral, "grubun ortak amaçları kabul etmesi ve onların gerçekleşmesi için çaba göstermesi" olarak tanımlanabilir. Örgüt açısından moral, "örgüt amaçları ile üyelerinin ihtiyaçları arasındaki ahengin aynası" olarak görülebilir. Morale etki yapan faktörleri; personelin işinden duyduğu tatmin derecesi, üstün asta karşı davranışı, personelin işinde ilerlemek istemesi, personelin iş yerinde, iş arkadaşlarıyla geçinme durumu şekilde sıralanabilir: (Eren, 1988, s. 153; www.polis.gov.tr).

Örgüt içinde yetki ve sorumlulukların kesin olarak bilinmemesi, kimin kime bağlı olduğu konusunda kuşkuların doğması, işgörenler arasında huzursuzluğa yol açacaktır. Böylece, yetki iyi bir şekilde dağıtılmadığından, alt kademlerle üst kademeler arasında haberleşme kanalları tıkanacak, emirlerin dağıtılması ve işçilerin yönetilmesi güçleşecektir. (http://www.gencbilim.com)

Bir örgütte moral düşüklüğünün en belirgin göstergesi, iş görenlerin örgütü bırakmaları, örgütten başka bir örgüte geçmek istemeleridir. Bunun yanı sıra, örgütte zorunlu olarak kalanlarda ise, devamsızlık, yalancı hastalık, savurganlık, kazalara neden olma gibi davranışlar morallerinin düşük olduğunu gösterir (Başaran, 1982, s. 209; www.polis.gov.tr).

Bireyler günün büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedir. Bu süre içinde çalışırken ya da boş zamanlarında çevresindeki kişilerle konuşur, ilişkiler, arkadaşlıklar kurar. Bu ilişkiler onu sosyal yönden doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü arttırır.Takdir ve saygı ihtiyaçlarının giderilmesi bireyin moral düzeyini yükseltir.(http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147).

Yüksek moral, örgüt üyelerinin, hem örgüt amaçlarını benimseyerek gerçekleşmesi için çaba sarfettiğinin, hem de örgüt üyeleri arasında bir bağlılığın işaretidir. Moral aynı zamanda, örgütün amaçları ile bireylerin gereksinimleri arasındaki denge veya dengesizlikleri ifade eder. Okullarda da eğitim-öğretim amaçlarının gerçekleşmesini arzu eden yöneticiler, okul içi insan kaynaklarının moralini yüksek tutmayı hedef edinmelidir (Bursalıoğlu, 2002: 161).

Öğretmenler sadece bir okulun değil eğitim bölgesinin de öğretmeni olmuşlardır. Ait olma ihtiyacı, bir işte çalışan insanların beraber olma ve arkadaşlarıyla ilişkiler kurmak suretiyle motive edici bir güç olarak önemli olabilir. İnsan ilişkileri, sosyal güvenlik duygusu ve iş çevresi yoluyla örgüte ait olma duygusunu ortaya çıkarabilir (Schultz ve Schultz, 1990:323; http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/163).

Sheridan ve Rice (1991)'e göre; öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır (www.sosyalbil.selcuk.edu.tr). Miller (1981) öğretmen moralini şöyle not etmektedir; öğretmen morali öğrenci tavır ve öğrenmelerinde pozitif etkisi olabilmektedir. Öğretmenin moralini yükseltme yalnız öğretmenler için değil,

öğrenciler için de etkili olmaktadır. Bu durum öğretimi daha etkili hale getirecek bir ortam oluşturmaktadır. İnsanlarda ilginin azalması işlerinde ve öğretimde kalitenin azalması, depresyon, sevk izinlerinin artması, meslekten ayrılmalar neden olmaktadır. (Mendel citing Holt 1980; http://eric.uoregon.edu). Motive olmayan personelin gereken performansı göstermesi beklenmemelidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir. (http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale).

Hart, Carter, Conn, Dingle & Wearing, 1993; Hart, 1994)' okulun örgütsel sağlık anketinde öğretmenlerin morali kullanmışlardır. Okulun örgütsel sağlığı ve öğretmen moralinin öğretmenlerin psikolojik sorunları için oklun örgütsel iklimine nasıl etki ettiği araştırılmıştır. Yapılan çalışmada okulun örgütsel sağlığı öğretmenlerin psikolojik sağlığında önemli bir görüşü ölçmek için seçilmiştir.(http://www.aare.edu.au)

Öğretmenlerin morallerinin algılanmasında örgüt sağlığı önemli faktörlerden biridir. Öğretmen örgencileri ve diğer öğretmenler arasında yalnızca iyi niyet(dostça tutum) göstermez hatta bu durum eğitim öğretinde de geçerlidir. Öğretmenlerin iş ortamlarında keyif alması sosyal doyumları ve örgütlerdeki düzensizliğin ortadan kalkmasıdır. Okulda çalışanların verimliliklerini sürdürmede ve işlerinde istekli olmak için öğretmenler farklı yollar bulmaktadırlar.(http://www.coe.ohio-state.edu).

Öğretmenleri dinamik ve karmaşık bir yapı olan okulda sürekli olarak tatmin içinde tutmak oldukça zordur. Ancak yöneticinin çalışanları güdüleme yollarını grup olgusu içinde ya da kişisel istek doğrultusunda bulmaya çalışması gerekmektedir. Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimleri farklı olmasına rağmen okullarda şu ortak niteliklerin güdülemede etkili olduğu araştırma bulgularınca saptanmıştır. (Ataklı, 1996, s.14, Kozak, 1991, s.10–12, Aşan, 1992, s.9-10).İyi ve adil bir ücret, İyi çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanağı, başarının takdir edilmesi, kişisel sorunların anlayışla karşılanması, işin ilginç ve anlamlı olması, örgütün sorunlarına katkıda bulunma olanağının olmasıdır. (http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/say%C4).

Öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. (http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154).Yöneticiler öğretmenlerin moralini daha fazla güçlendirebilir. Etkili müdürler öğretmenlerin eğitsel zamanlarını korumada, öğretmenlere disiplin sorunlarını giderme konusunda çözüm önerileri geliştirmede ve öğretmen otoritesini kurmada hizmet ederler. (Blase and Kirby 1992; http://eric.uoregon.edu).moral insanları doğru yöne çekerek; kazanım, ait olma duygusu, kabul görme, özsaygı, kendi yaşamını kontrol edebilme duygusu ve kendi ideallerine uygun yaşama yeteneği gibi temel insani ihtiyaçları

karşılayarak yapar. Bu duygular bizi derinden etkiler ve güçlü bir yanıt vermemize neden olur. (www.ttankara.telekom.gov.tr).

Sağlıklı bir okul çevresinde öğretmen morali denildiği zaman, öğretmenler birbirleri hakkında iyi hisleri olan, kendi işlerinde başarı hissi yüksek olandır. (Hoy and Miskel 1987; http://eric.uoregon.edu). Adams (1992)'a göre yöneticilerin okul çevrelerinde mümkün olabilecek durumları kontrol etmeleri, öğretmenlerin morallerini geliştirmede önemli kaynaktır. Sağlıklı bir okul çevresinde öğretmen morali yüksektir. Öğretmenler birbirleri, işleri ve amaçları hakkında başarılı olma duygusu içinde olmaktadırlar. (Hoy and Miskel 1987; http://www.vtaide.com). Öğretmenlerin kendi öz saygısı ve moralini geliştirmede anahtar faktör olan okul müdürüdür ki o öğretmenlerin davranışlarını çok fazla pekiştirmekte ve çalışma çevresini kontrol edebilmektedir. (http://eric.uoregon.edu).

Okulların etkililiğinde ve sağlıklı okullarda şunlara ihtiyaç duyulmaktadır: öğretmen morali, öğretmenlere iş performansı hakkında geri bildirim verilmesi, profesyonel etkileşim, destekleyici etkileşim, uygun amaç veya misyon, profesyonel gelişim, rollerdeki açıklık (http://www.aare.edu.au).

Sağlıklı bir okul çevresi, yüksek öğretmen moraline bağlıdır. Bir yöneticinin pozitif bir okul kültürü ve okul iklimi yaratmak konusunda yeteneği öğretmen moralini etkilemektedir. Adams (1992)'a göre yöneticiler öğretmen moralini ve öz saygısını geliştirmeye etkili olacak öğretmen davranışlarını destekleyecek, iş çevresinde oluşabilecek, olasılıkların çoğunu kontrol edebilir. Diğer taraftan düşük memnuniyet, moral ve tükenmişlik ve öğretmen üretkenliğinin azalmasına neden olabilmektedir. İnsanların işlerinden ayrılması ve ile işlerine olan ilgilerinin azalması öğretim kalitesinin azalması, depresyon, sıkça sağlık izni alması, meslekten ayrılma çabaları ve öğrenci algılarını azaltma ile birleşmektedir. (Mendel citing Holt 1980).Kısaca öğretmen morali, geniş ölçüde örgüt sağlığı, öğrenci öğrenmesi ve öğretmen sağlığı ile etkili olabilir. (http://www.vtaide.com).Örgüt mensuplarının kendilerini "iyi" hissetmeleri sağlanmalıdır www.derskolik.com/6&page=1).

Güven örgütlerin yaşamasında ve vizyonlarının gerçekleştirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Rosen, 1998: 94). Güven olmayan bir örgütte amaçların gerçekleşmesinde eksiklikler mutlaka olacaktır. Yüksek güven duygusuna sahip örgütlerde, aşağı düzeylerdeki işgörenlere daha fazla sorumluluk verilmektedir. Düşük güvenli örgütler; çalışanlarını bir dizi bürokratik kuralla sınırlamaktadır ve kontrol altında tutmaktadır (Tschannen-Moran, 2001; Töremen, 2002). Bir örgütte güven eksikliğinin ya da kirlenmesinin olması, o örgütte veya toplumda güvenin niteliğinde ve miktarında görünür bir azalma olduğunu göstermektedir (Tschannen-Moran ve Hoy, 1998: 338; web.inonu.edu.tr/~efdergi).

Berman (1987) 'e göre, öğretmenlere göre hiçbir şey değişmeyebilir veya hiçbir şeyden

haberdar olmayabilirler. Oysa öğretmenler cesaretlendirilmiş olsalardı, performanslarını düşüren nedenleri fark edebilirlerdi ve tekrar cesaretli olmak için harekete geçebilirlerdi (Bolin 1987; http://eric.uoregon.edu).Güven olmaksızın, okulların misyonundan ve üyelerin niyet ve eylemlerindeki tutarlılıktan emin olmak güçtür. Güven, başka bir kişi veya kurum üzerinde sorgulanmayan içgüdüsel inançlara karşılık gelmektedir. Bir okulda herkes için açık bir iletişim ve güven ortamı oluşturulamadığı zaman, bireyler düşünmek ve daha iyi uygulamalar oluşturmak için harcayacağı enerjilerini, kendilerini korumak ya da başkalarının açığını aramak için kullanabilirler (Töremen, 2002: 562).

Duygusal ve fiziksel yorgunlukla sonuçlanan iş motivasyonunu, iş memnuniyetini ve doyumunu etkilemektedir. Stresin artması, kişinin amacını, isteğini ve idealizmini erozyona uğratmaktadır. (http://eric.uoregon.edu). Stres morali etkilemektedir. İş motivasyonu, iş doyumu ve işe olan bağlılığın azalmasına neden olmakta ve duygusal ve fiziksel yorgunluğa neden olmaktadır. Stresin çok fazla hissedilmesi, kişinin isteğini, amacını ve idealizmini çöküntüye uğratabilir.(http://www.vtaide.com).

Öğretmen morali öğrencinin öğrenmesi, örgütün sağlığı ve öğretmenlerin sağlığını geniş ölçüde etkiye sahip olmaktadır. (Mendel).Moral vet doyumun yükseltilmesi, öğretmenin tükenmişliğini azaltmaktadır. Aksi durumda insanların işleri ile ilgili ilgi kaybı ve yabancılaşmayı arttırmakta, öğretimin kalitesini azaltma, depresyon, meslekten ayrılmalara neden olmaktadır. (Mendel citing Holt 1980; http://www.vtaide.com).

4.7. Yenilikçilik

Yirmi birinci yüzyılın ilk yıllarını yaşarken eğitim örgütlerinin, bireyleri bilgi toplumuna hazırlamanın ve onları bu toplumun seçkin bir üyesi yapmanın örgütsel misyonunu üstlenmiş bulunmaları beklenmektedir. Nitekim ülkelerin bilgi toplumunu oluşturmaya yönelmesi ile birlikte, meydana gelen hızlı bilimsel ve teknolojik gelişmeler, örgütlerin yapısında ve personelin görev ve rollerinde önemli değişmelere yol açmıştır. Toplumsal değişmenin odak noktasını oluşturan eğitim örgütleri de bu hızlı değişmeden nasibini almıştır. Kuşkusuz eğitim yöneticisinin böyle bir değişmeden etkilenmemesi mümkün değildir. Eğitim sürecinin ve eğitim yöneticisinin bu hızlı değişim sürecine uyum sağlaması, kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesine ve gereken rolleri oynayabilmesine bağlıdır (Çelik, 1995:47).

Eğitim örgütlerinin, kendi yapısal özelliklerine, içinde bulunduğu çevrenin, öğretmen, veli ve öğrencilerin beklentilerine uygun, yenileşme uygulamaları yapmaları, amaçları ve işlevleri açısından zorunlu hâle gelmektedir. Etkili bir değişim yapabilmek için iç ve dış faktörlerin birlikte ele alınması gerekmektedir.(Çalık,1997;50,62;http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146).

Örgütsel anlamda, bireylerin ve grupların örgüt içerisinde bulunmaları ve örgüt çıkarları doğrultusunda hareket etmeleri bir takım özellikleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle açık sistem yaklaşımını benimseyen örgütlerde, çevre ile etkileşim ve bu etkileşimin farkındalığında olma önem arz eder. Bu, bir taraftan örgütün diğer örgütlerle rekabetinin devamlılığını sağlarken diğer taraftan da gelişimini sürdürülebilir kılar. Örgütün her kademesi örgüte farklı katkı yapabilir. En üst düzey yöneticiden, en alt düzey çalışana kadar elde edilen fayda örgütün yaşamı üzerinde etkiye sahiptir (http://eab.ege.edu.tr/pdf/7/C7-S1-M8.pdf).

Örgütsel yenilik ise; örgütün kendisi için yeni bir fikri veya davranışı benimsemesi olarak tanımlamaktadır (Damanpour, Evan, 1984:393,). Örgütler arasında yenilikler zannedildiğinin aksine, her zaman örgütlerin bilinçli ve rasyonel seçimleri sonrasında yayılmaz veya reddedilmez. Kimi zaman örgütler grubunun dışında kalan daha güçlü örgütlerin baskısı ile kimi zaman ise yönetim modalarını belirleyen grubun coşkun bir hava yaratıp örgüt yöneticilerini yarattıkları yeniliğin her derde deva bir ilaç olduğuna inandırmaları ile yenilişin kaderi belirlenmiş olur. Çalışma da örgütlerin yenilikleri benimsemesi veya reddine ilişkin başka kriterlerin olup olmadığını araştırmak düşüncesi ile bazı hipotezler ortaya atılmıştır. Amaç farklı kriterlere göre yeniliğin yayılımına ilişkin yeni teorik perspektiflerin geliştirilmesidir (www.isguc.org/?avc=arc). Yeni fikirler ya da yeni yenilikler denenebilir olduğu sürece, öğrenilip benimseme oranı artacaktır. (http://eab.ege.edu.tr/pdf/7/C7-S1-M8.pdf).

Sağlıklı ve etkin örgütler öğrenme ve yenilenmeyi kendi hayatiyetlerini sürdürmek için vazgeçilmez bir süreç olarak görürler ve bu nedenle iç ve dış çevrede ortaya çıkabilecek her türlü yeniliğe (değişime) kendilerini uydurmak için örgüt kaynaklarını bu yöne yöneltirler. Bu örgütler performanslarını her zaman öğrenmeyle arttırarak sistem ve teknolojilerini devamlı olarak zamana uydururlar (Hurst, 2000,43).

Örgütlerin içinde yaşadıkları çevre devamlı ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunmaktadır. Böyle bir çevre içinde yüksek bir verimlilik ve etkenliğe sahip olabilmeleri, amaçlarını gerçekleştirebilmeleri, hayatta kalabilmeleri ve büyüyüp gelişebilmeleri için örgütlerin; Çevrelerindeki değişiklikleri yakından izlemeleri, Yenilikçi ve yaratıcı olmaları, Çevrelerinden girdiler ithal etmeleri, Bu girdileri işlemeleri, İşledikleri girdileri çevrelerine çıktılar halinde ihraç etmeleri, Çevrelerindeki tepkileri öğrenebilmek, ihtiyaç duyulan bilgileri toplayabilmek ve girdilerin ithalini, üretim sürecini ve çıktıları gereğince yeniden düzenleyebilmek için bir "besleyici yankı" (feedback) mekanizmasına sahip bulunmaları ve olumlu sonuçlara ulaşabilmek için, değişim süreci üzerinde etkin bir denetim sistemi kurmaları gerekir. (http://www.gencbilim.com).

Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini

yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır. Okul dinamik bir çevredir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir (Çelik,1995:51).

Yenileşme sürecinde karara katılma ile ilgili olarak, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, sorun çözme aşamalarına davet edilmiş olmalarına rağmen, kararın okul yöneticisi tarafından çoktan alındığını düşünmekte, yöneticinin aldığı kararları değiştirmenin mümkün olmadığını, zamanlarının boşa harcandığını ileri sürerek kararlara katılmak istememektedirler. Karara katılma süreci, okullardaki örgütsel öğrenme sürecini de artırabilir. Karara katılan öğretmenler, bireysel amaçları ile örgütsel amaçları dengeleme yoluna gidebilirler. Kararlara katılan öğretmenler okullarında daha kaliteli eğitim ortamı sağlamaya yönelik çaba içerisine girebilir. Karar katılan öğretmenlerin moral düzeyi yükselebilir. Bu durum ise, öğretmen hareketliliğini engelleyebilir ve okullarda daha dengeli ve daha istikrarlı öğretmen kadroları oluşturulmuş olabilir. Aynı zamanda öğretmenlerin okullarını daha fazla sahiplenmelerini ve iş doyumu elde etmelerini sağlayacak, düzenlemelerin yapılması da gerekmektedir. Yeniliğe direnme olduğunda, eğer yeniliğin aciliyeti az ise, yenilikten etkilenenlerin, yeniliğin nasıl uygulanacağı kararına aktif olarak katılmalarına izin vererek, yoğun katılımı gerçekleştirmek en uygun yöntemdir. (http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146).

Sağlıklı örgütlerin daha kolay değişebileceği ve çevresel değişime daha çabuk uyum sağlayabileceğine ilişkin görüşler alan yazında sık sık vurgulanmaktadır. Miles (1969, s.375), planlı değişim çabalarının temel bir hedef olarak örgütsel sağlığın iyileştirilmesini almaları gerektiğini ileri sürmektedir. Clark ve Fairman (1983, s.113) de bir değişim planının etkililiğinin planın yeterliğinden çok örgütün sağlığına bağlı olabileceğini ifade etmektedirler (http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr).İşgörenler, örgütte yapılacak değişmenin getiri ve götürülerinin neler olacağı konusunda, tam bir bilgiye sahip değil ise, değişmeye direnebilirler. Aynı direniş, değişmeyi başlatan kişi ile işgörenler arasındaki güvenin zayıf olduğu durumlarda da görülmektedir. Birlikte çalıştıkları yöneticilerine güvenmeyen işgörenlerin, örgütteki bir değişmeye sıcak bakmayacakları ve direnme gösterebilecekleri beklenebilir (Tanrıöğen, 1995:9; http://web.inonu.edu.tr).

Örgütlerin değişen çevre koşullarında ve rekabet ortamında başarılı olabilmeleri yenilikçi olmalarına bağlıdır. Biçimsel örgütlerin ortaya çıkışından bu yana uygulayıcılar ve bilim adamları, örgütlerin nasıl çalıştığı ve nasıl çalışması gerektiği sorunları arasındaki faklar ilgilenmişlerdir. Gelişen teknoloji ile birlikte örgütlerin gün geçtikçe büyüyüp karmaşıklaşması ve toplumların hızlı bir değişime konu olması yüzünden sorun günümüzde daha büyük önem kazanmıştır. Çağdaş örgütler, dünyadaki gelişmelere karşı duyalı olmak onları yanıtlayacak

durumda ve kendilerini sürekli yenileme arayışı içinde bulunmak ve bu arayışı sürdürmek zorundadırlar (http://www.donusumkonagi.net).

Eğitim yöneticilerinin çalıştıkları kurumda, herkes tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar oluşturması da gerekir. Bir eğitim örgütü, tüm politika ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilir. Eğitim yöneticisinin artık, sadece koltuğunda oturarak bir mevzuat bekçisi gibi katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma dönemi gerilerde kalmıştır. Okul dinamik bir çevredir. Toplumun okul örgütlerinden beklentileri her geçen gün değişmektedir (Çelik,1995:51;http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156).

Örgütün kısa dönemde etkililiğini sağlamak ve personelin iş doyumunu artırmak, orta dönemde örgütün çevreye uyumunu geliştirmek, uzun dönemde ise örgütün varlığını sürdürebilmesi, yenileşmeye karşı örgütün sağlayabildiği uyum ile mümkün olmaktadır (http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146). Değişim ve yenileşme süreci doğal olarak örgütlerin yapısını, örgütsel davranışları ve çalışanlarla ilgili yönetim işlerini de etkilemiştir. Buradan hareketle insan kaynakları yönetimi birimi, değişimi tahmin eden ve bunu yerine getirmek için gerekli olanları dikkate alan bir örgütlenmeyi gerçekleştirmelidir (Ehrlich, 1997:87; yayim.meb.gov.tr/dergiler/155).

Yeniliğe ve gelişime açık olmayan, kararlara işgören katılımının olmadığı, yeterli ve doğru bilgi akışının sağlanamadığı, örgütsel bağlılığın gelişmediği, stres ve iş tatminsizliğinin yüksek olduğu, işgörenlerin örgüt için en önemli kaynak ve değer olarak görülmediği örgütlerin rekabet savaşını kazanmaları pek mümkün görünmemektedir (http://www.bilgiyonetimi.org).

Eğitim örgütlerinde okulların örgüt sağlığını belirlemedeki amaç sadece durumu tespit etmek değil aynı zamanda bu durum tespiti sonuçlarına göre iyileştirme planlarını hazırlamaktır. Okulun sağlıklı veya sağlıksız olması değişim ve yenileşme için bir belirtidir. Esas olan, nelerin bu problemlere sebep olduğunun belirlenmesidir. Kısaca ölçümler, teşhis ve problemlerin çözümünde kavramsal temelleri belirler. Verilerin kullanılması ve yorumlanması, saptanan problemlerin çözümlenmesi ve değişimin ve yenileşmenin sağlanması okul yöneticisinin görevidir (Akbaba-Altun,22).

4.8. Özerklik

Özerklik kavramı, Eğitim Bilimleri sözlüğünde (autonomy, muhtariyet), "kendi kendini düzenleyen, dış denetten uzak, kendi davranışlarına yön vermede ya da onları düzenlemede bireyin sahip olduğu göreli bağımsızlık, dış denetim olmaksızın davranışta bulunma serbestliği" olarak tanımlanırken (Öncül, 2000, 890; Demirel, 2001,100; http://www.universite-toplum.org).

Özerklik, merkezden yönetimin ve bürokratik işleyişin sakıncalarını gidermek ya da azaltmak için düşünülen bir yönetim biçimidir. Yetkilerin tek elde toplanması, kararların üst

düzeylerde, merkez organları tarafından alınması, yürütmenin gecikmesine neden olmakta ve hizmetleri aksatmaktadır. (http://www.ekitapyayin.com)

Türk eğitim sisteminin kendini yenileyememesinin temelinde yatan aşırı merkeziyetçilik ve katılım yetersizliği, artan sorunların bir kısır döngü içerisinde gitgide kronikleşmesine neden olmaktadır. Okulların katılım ve özerkliğe dayalı öğrenci başarısını yükseltmeye yönelik yeni bir paradigmayla geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Okulun ve okul toplumu üyelerinin (yönetici, öğretmen, uzman, öğrenci, veli, çevre liderleri ve grupları) rolleri ve sorumlulukları daha çok çevrenin ve öğrencinin ihtiyaçlarına yönelik olarak şekillenmektedir (http://egitek.meb.gov.tr/EgitekHaber).

Okullarımızda, özerklik şöyle dursun, eğitimcinin kullandığı sözcüklere kadar belirleyici ve kısıtlayıcı bir eğitim sistemi söz konusudur. Yönetici de kendini ister istemez var olan eğitim sisteminin savunucusu olarak gördüğünden, eğitimcinin yenilik taleplerine hep kuşku ile bakmaktadır. Dolayısıyla okullarımızda genellikle en alt düzeyde bir enerji kullanımının olduğu eşgüdümlüme tarzı yeğlenmektedir ve bu, biraz da "köylü kurnazlığı" ile sağlanmaktadır. Ayrıca eşgüdümlüme sağlarken okul yöneticileri; gözdağı, ceza, borçlandırma (Başaran, 1996,52-63) gibi anti-demokratik yöntemlere de başvurabilmektedirler (http://www.bydigi.com/kamu-yonetimi).

Sağlıklı örgütler beklenmeyen ve tahmin edilmeyen zor durumlara karşı çalışanlarına gerektiği kadar özerklik ve serbestlik sağlayarak meydana gelebilecek yeni durumlara karşı uyum yeteneğini geliştirirler (Brisson ve diğerleri, 1997, s.11, Emhan,2005;47).

4.9. Uyum

Günümüzde örgütlerin çoğunlukla uğraştıkları konuların başında çevrelerinin kendilerine sundukları fırsatlar ve yarattıkları tehlikeler gelmektedir. Örgütler çevrenin sunduğu tehlikeleri en az zararla ve fırsatları da maksimum fayda ile sonuçlandırmak arzusundadırlar. Bu nedenle günümüz örgütlerinin faaliyet gösterdiği çevre koşullarını çok iyi bilmesi ve gelecekteki yeni koşullar için hazırlıklı olması gerekir. Özellikle çevrenin örgüt için oluşturduğu belirsizlik örgütlerin yapılarını değiştirmelerine neden olur. Örgütün dış çevre unsurları ya da genel çevresi örgütü dışarıdan etkileyen tüm unsurların içinde yer aldığı çevredir. Ekonomik faktörler, politik, siyasal, yasal yapılar, ekolojik ve kültürel koşullar örgütün dış çevresi içindedir. Bu koşullardan hangileri, örgütteki karar sürecinde dikkate alınıyorsa, o koşulları örgütü direkt olarak etkileyen koşullar olarak ele almak mümkündür. Özel çevre veya iç çevre ise örgütün amaçlarını yerine getirmede örgütle doğrudan ilişkili olan çevre elemanlarıdır. örgütün iç çevre unsurlarını; örgüt amaçları, örgüt içindeki haberleşme şekli, ürün veya hizmetlerin niteliği, çalışanların eğitim düzeyi, örgütsel değerler, örgütün büyüklüğü, örgütün yerleşim yeri ve kullandığı teknoloji gibi unsurlar olarak nitelendirmişlerdir (http://www.angelfire.com).

Örgütün içinde bulunduğu ve faaliyetlerini sürdürdüğü çevrenin biçimsel yapılar üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu görülmektedir. Bir örgüt kendi varlığının devamını korumak için çevrede olan kaynaklardan ve fırsatlardan yararlanmak durumundadır. Aynı zamanda, çevrede örgüt faaliyetlerinin sınırlarını belirler. Örgütün varlığını sürdürmesi, çevre ile olan ilişkileri ve çevreden karşıladığı kaynaklara bağlıdır. (Naylor, 1980, s.26-27). Örgütlerin ilişki kurmak ve uyum sağlamak durumunda oldukları çevre faktörleri çok çeşitli olduğundan, bunların düzenli bir şekilde gruplandırılması zordur (Thompson, 1976, s.88; http://www.derskolik.com/modules).

Okullar yönetsel açıdan eğitim sistemleri içinde alınan kararların uygulayıcısı ve eyleme dönüştürücüsü olarak büyük öneme sahiptirler. Bu önem, eğitim sisteminin dış çevreyle doğrudan etkileşim içinde olmasından kaynaklanmaktadır.Okulun her türlü etkinliği, okulun bütün üyelerini olduğu kadar okulun toplumsal çevresini de etkilemektedir. Böylece, okulun toplumsal çevresi, eğitim sistemi ile ilk iletişimini ve etkileşimini okul aracılığıyla yapmaktadır. Bu durum okulun sorumluluğunu ve eğitimsel anlamda yükünü çoğaltmaktadır (http://kisi.deu.edu).

Tüm örgütlerde, örgütsel eylemin öncesinde bir karar vardır. Örgütteki bireyler alınan kararlar doğrultusunda örgütsel eylemliliklerde bulunurken, kendisinin o örgütteki bulunup bi□imine göre sorumluluklar da alır. Bu durum, örgütteki her bireyin örgütsel eylemi gerçekleştirmesindeki sorumluluklarının anlamlı olabilmesi ve kendisine bir şeyler ifade edebilmesi için öncelikle eylemin kökeninde bulunan karar sürecindeki rolünü önemli kılar. Örgütsel eylemin kökeninde olan kararla ilgili bir etkisi ya da gücü söz konusu olduğunda, bireyin (işgören) örgütsel sorumluluğunu daha etkin biçimde taşıyacağı düşünmelidir. Karara katılma kavramının tanımlanmasında "etki" ve "güç" gibi iki anahtar kavram kullanılmaktadır. Bunlardan "etki" kavramı kararı etkileme durumunda, "güç" kavramı ise karar için bir şeyler yapma durumunda ön plana □çıkmaktadır. (Açıkgöz, 1984). İşgörenler karardan etkilenen olarak, kararın alınmasında bir şekilde etkili olabilmektedir.

Okullarda karar verme sürecine katılımın sağlanması, eğitim örgütlerinin kendine özgü özellikleri nedeniyle ve dış çevreyle yoğun etkileşimi nedeniyle önemlidir. Aydın'nın (1993) Ancak, eğitim örgütlerinde özellikle de okullarda alınacak kararları etkileyen okul içinden ve okul dışından olmak üzere iki etken önem kazanmaktadır. Bu etkenleri şöyle sıralamaktadır.

Tablo 11: Okullarda Alınacak Kararları Etkileyen Etkenler. Açıkalın(1997: 56;http://kisi.deu.edu)

İç Etkenler	***Dış Etkenler***
• öğretmenler • öğrenciler • eğitici olmayan personel • fiziki durum ve donanım	• veliler (anne-baba) • baskı grupları • genel yönetim yapısı • iş piyasası • eğitim üst yönetimi • bölgenin sosyal ve coğrafi durumu • yerel yönetimler • okulun yakın çevresi

Sağlıklı bir örgütler zamanı içerisinde çevresinde görülen değişmeleri görmeli ve gerekli değişmeleri yapabilmelidir.(www.derskolik.com/6&page=1). Örgüt sağlığının sağlanması örgüt kültürünün de sağlıklı olması gerektiği gibi, örgütlerin iç ve dış çevrelerindeki değişimlere ayak uydurmaları örgütü daha sağlıklı kılma çabalarını ifade eder (Wilson-Wagner, 1997.3). Okul bu ihtiyaçlara yönelik olarak yeni amaçlar, bunlara bağlı olarak da yeni bilgi, beceri ve davranışlar üretmek durumundadır. Bunun yanında sürekli olarak değişen çevreye de uyum sağlamak zorundadır.(http://www.gefad.gazi.edu.tr)

Örgüt sadece bu çevre ile etkileşimde bulunmaz, aynı zamanda toplum içinde yer alan tüm diğer örgütlerle de etkileşir. Böyle çok yönlü bir etkileşim ortamında bir örgüt etkili olabilmek için üç temel etkinliği başarmak zorundadır; 1) amaçlarını gerçekleştirmek, 2) içsel olarak kendini korumak, 3) çevresine uyum sağlamak. Böylece örgüt, optimal bir etkililik, kararlılık ve değişme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu yeteneklere sahip olan ve yeteneklerini geliştirebilen örgütler sağlıklı örgütler olarak düşünülebilir. Ancak, örgütler, bu etkinlikleri başarma yeteneklerinde farklılaşır, farklı örgütsel sağlık dereceleri gösterirler. (Owens,1981,s.248; http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr).

4.10. Problem Çözme Yeterliği

Problemler zamanında algılanmalı ve çözümlenmelidir. Alışkanlıklar ve alışılagelmiş uygulamalar terk edilmelidir. Yapılan her eylem sorgulanmalı farklı yaklaşımlar kredilendirilmelidir.(www.derskolik.com/6&page=1).

Problem genelde, giderilmek istenen bir güçlük ya da cevabı aranan bir soru olarak açıklanabilir. Problem, dikkatli ve analitik düşünmeyi gerektirdiğinden, kişi herhangi bir güçlük ya da sorunu, bir dizi kuralı ya da verilen bir modeli uygulayarak çözebiliyorsa problem olarak nitelendirilmektedir. Problem çözme ise, bir amaca erişmekte karşılaşılan güçlükleri yenme

sürecidir, bu da bilgiyi kullanarak ve buna orijinallik, yaratıcılık ya da hayal gücünü ekleyerek çözüme ulaşma süreci olarak açıklanabilir. İnsanların karşılaştıkları problemleri çözmeleri bazen mümkün olmakta, bazen de bu gerçekleşmemektedir. Karşılan problemlerin çözümünde bazı olumlu kişilik özellikleri etkili olabilmektedir. Bu kişilik özellikleri özgüven duygusuna sahip olma, nesnel bir bakış açısı, yaratıcı düşünebilme, olaylar karşısında fazla kaygılanmama, atılgan olabilmedir. Problem çözme sürecinin önemini bütün okul yöneticileri çok iyi anlamalıdır, çünkü okul yönetimi temelde bir problem çözme sürecidir. Yöneticilerin görevlerinin büyük bir kısmı problem çözme ile ilgilidir. Bu nedenle, okul yöneticileri kurumlarının karşılaştıkları problemleri tam olarak kavramalı, tanımalı ve yeni çözüm önerileri ortaya koymalıdırlar. Problemlerini etkili çözemeyen bireylerin, etkili problem çözme becerisine sahip bireylere göre, daha fazla kaygılı ve güvensiz oldukları, başkalarının beklentilerini anlamada yetersiz kaldıkları ve daha fazla duygusal problemleri oldukları ortaya çıkmıştır (Heppner, Baumgardner ve Jakson, 1985; http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160).

Problem çözmede olumlu benlik algısına sahip olan kişiler, gerçek problem çözme becerisinde de çok daha başarılı olabilecektir. Çünkü, "ben problemlerimle baş edebilirim, bu problemler başa çıkılamayacak korkutucu şeyler değil, bunlarla baş edebilmek büyük ölçüde bana bağlı" vb. düşünceler içinde problemlerine eğilen, akılcı bir bakış açısıyla yaklaşan kişinin, sırf bu yaklaşımı bile, daha sağlıklı düşünebilmesini ve etkili çözümleri bulabilmesini sağlayıcı olabilmektedir.(http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160)

Gagne ve Skinner (1964; 1974) gibi araştırmacılar problem çözme sürecinde en önemli değişken olarak bireyin geçmişini inceleme eğiliminde görülürlerken, diğer araştırmacılar, örneğin; Kohler ve Maier (1925, 1970) gibi, problemlerin çözümünde en önemli unsurun bireyin karşı karşıya kaldığı durumu algılama biçimi olduğunu savunmuşlardır. D'Zurilla ve Goldfried (1971) problem çözme sürecini, tanımlanabilen aşamalara ayırmışlardır. Bunlar:

1) Genel yaklaşım
2) Problemin tanımlanması
3) Seçeneklerin yaratılması
4) Karar verme
5) Değerlendirme

Problem çözme sürecini tek ve homojen bir süreç olarak değerlendirmek mümkün olsa da bu sürecin aslında farklı etkinliklerin bir bütünü olduğunu gösteren bazı kanıtlar vardır. Heppenr (1987) bu aşamaları, birbirinden bağımsız olarak psikolojik danışma ile ilişkili olarak incelemektedir ve her bir aşama değişik süreçlerden oluşmuştur.

1-Genel Yaklaşım: bu ilk aşama, bireyin belirli bir çözümü benimsemesi ya da

reddetmesini sağlayan, destekleyici ya da engelleyici nitelikte olabilen ve bireyi belirli bir biçimde davranmaya yönelten zihinsel eğilimdir.

2-***Problemin tanımlanması***: bu aşama sorunun tanımlanması ve biçimi ile ilgilidir.

3-Seçeneklerin Oluşturulması: Seçeneklerin oluşturulması hedef yönelimli bir süreç olduğundan doğal olarak seçimi gerektirir.

4-Karar Verme: Bu süreç eyleme yönelik bir dizi seçenek arasından belirli bir tanesini seçmek olarak tanımlanabilir.

5-Değerlendirme: Bu aşama eylem planını uygulayıp sonucun belli bir standartla karşılaştırılmasını içerir. Değerlendirme, sorun çözmenin son aşamasında seçilen eylem yerine getirildikten sonra olur ve gerçek sonucu değiştirmek için düzenlenmiştir. Bu aşama olmaz ise birey sıkıntıları için doğru çözümler keşfetmek yerine hareket yönü belirsiz bir performansta ısrar edebilir.(http://www.sanalpsikolog.com)

Öğretmenlik mesleğine yeni başlayan bir öğretmeni, her ne kadar hizmet öncesinde iyi bir eğitim almış olsa bile, bir takım problemler beklemektedir. Aslında bu durum göreve yeni başlayan her meslek mensubu için geçerlidir; aday öğretmende rastlanan bu problemler diğer bütün mesleklere yeni katılanlarda görülebilir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerle ilgili problemlerin başlıcaları şunlardır: 1. Deneyimsizlik, 2. Okulda ya da hizmet öncesi eğitimde kazanılanlarla uygulama arasındaki çatışma, 3. Yeni öğretmen üzerindeki baskılar, 4. Çok şey yapma gayreti, 5. Teftiş korkusu, Göreve yeni başlayan öğretmenlerin problemleri şüphesiz yukarıda sıralananlardan ibaret değildir. Bunların arasında "okula ve çevreye uyum" konusunu da sayabiliriz. Göreve yeni başlayan bir öğretmenin karşılaştığı problemler sadece bize mahsus bir durum değildir. Bu problem dünyada bazı eğitim otoritelerini de düşündürmektedir. http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153).

Sonuç olarak; etkili ve sağlıklı bir örgütün bazı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Üyeler, amaçlar etrafında toplanmış olmalıdır. İyi bir iletişim sistemi olmalıdır. Örgütte güç (yetkilendirme) rasyonel olarak dağıtılmalıdır. Örgütün sahip olduğu kaynaklar etkili olarak kullanılmalıdır. Örgütte üyelerin moraline önem verilmelidir. Örgütte yenilik ve yenileşme olumlu bir değer olarak yer almalıdır.

Örgütün çeşitli birimleri belli bir oranda otonomiye sahip olmalıdırlar. Örgütün problem çözme kapasitesi geliştirilmelidir (http://www.geocities.com/ahmetturk2006).

Örgütün sağlıklı veya sağlıksız olması değişim ve yenileşme için bir belirtidir. Esas olan, nelerin sağlıksız örgüt yapısına sebep olduğunun belirlenmesidir. Kısacası ölçümler, teşhis ve problemlerin çözümünde kavramsal temelleri belirlemektedirler (Tarter vd, 1990). Örgüt sağlığının ölçülmesi ile örgütün güçlü ve zayıf yönleri, sahip olduğu fırsat ve tehditler ortaya

çıkarılır. Bu sayede güçlü yönlerden daha çok kaynak sağlamaya, zayıf yönler ise geliştirilip güçlendirilmeye çalışılır. Örgüt sağlığını oluşturup geliştirmek örgüt etkinliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel performans, iş gören sağlığı gibi pek çok faktörü olumlu yönde etkilerken, örgüt maliyetlerini düşürmektedir. Bu sayede hem etkinlik ve verimlilik arttığından, hem de faaliyetler sonucu katlanılan maliyet azaldığından sağlıklı örgütlerin, sağlıksız örgütlere göre rekabet üstünlüğünün olduğu söylenebilir. (Cicchelli,1975).Sağlıksız örgütler pek çok harcamaya neden olurlar. Hastalıkların maliyeti gibi direkt maliyetlerin yanı sıra, mesleki, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklardan kaynaklanan işe gelmeme veya işi tam yapamama gibi dolaylı maliyetler örgütlere aşırı mali yük getirmektedirler(Cooperve Williams, 1994; http://www.bilgiyonetimi.org).Sağlıklı bir örgüt, problemlerin varlığını duyumsamak, olası çözümleri bulmak, çözümler üzerinde karar vermek, onları uygulamak ve etkililiğini değerlendirmek için iyi gelişmiş yapılara ve prosedürlere sahiptir.

III. BÖLÜM

1. ÖRGÜT SAĞLIĞI İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Örgüt sağlığı ile ilgili araştırmaların birçoğunun yayınlanmamış yüksek lisans ve doktora tezleri olduğu görülmektedir. 1980'li yılların yarısından itibaren, örgüt sağlığı ile ilgili araştırmaların arttığı görülmektedir. Bu çalışmalardan Hoy ve Feldman' ın okulların sağlığını ölçmek için geliştirdikleri Örgütsel Sağlık Envanteri (Organizational Health Inventory- OHI) çalışmasıdır (http://www.bilgiyonetimi.org).

1.1. Türkiye'de Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sağlık alanında Türkiye'de birçok araştırma yapılmıştır.

Güler (1997) ″Örgütsel Sağlık ve Denge″ adlı tez çalışmasında Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma Uygulama Hastanesinde çalışmalarını yapmıştır. Örgütsel sağlık boyutlarını tüm yönleri ile araştırmış, örgütlerin sürekli gelişme ve iyiye ulaşma isteğinde oldukları vurgulanmıştır. Bu çalışmanın sonunda örgütsel sağlık konusunda bazı sorunlarının olduğu belirtilmiş, sürekli gelişen ve değişen örgütün sağlıklı olmasında örgütsel sağlık boyutları tüm yönleri ile incelenmiş, örgütlerin daha iyiye ulaşma isteğinde olmaları gerektiği vurgulanmış, örgüt çalışanları örgütsel sağlık kavramını anlamak, kavramak ve benimsemeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Uras (1998)'ın Malatya il merkezindeki ″Lise Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına Ait Algılarını″ ölçtüğü araştırmasında genel lise, mesleki ve teknik lise ve özel statülü liselerdeki sağlık düzeyleri ölçülmeye çalışılmış, bu okullardaki sağlık boyutlarına ilişkin görüşleri araştırılmıştır. Bu okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sağlık boyutlarına ilişkin algıları orta düzeyde olup, örgütsel sağlık göstermede boyut ortalamalarının birbirlerine yakın oldukları gözlenmiştir. Okul türlerinde de sağlık boyutlarına ilişkin öğretmen algılarının bir birlerine yakın ve orta düzeyde olduğu, en yüksek düzeyde algılanan sağlık boyutları genel liseler için iletişim yeterliği, mesleki ve teknik liseler için uyum, özel statülü liseler için amaca odaklanma olduğu en düşük düzeyde algılanan sağlık boyutu ise optimal güç dengesi ve moral olduğu bulunmuştur. Araştırmacı hizmet içi eğitim yoluyla okul yöneticilerine örgütsel gelişme ve örgütsel değişme konularına ve karar verme süreçlerine ilişkin bilgilerinin öğretmenler tarafından yeterli olarak algılanmadığı görülmüştür.

Gürsel (1998)'in ″İlköğretim Okullarının İkliminin Örgütsel Sağlık Açısından Değerlendirilmesi″adlı çalışmasında okulların iklimini örgütsel sağlık açısından değerlendirilmiş, okul sağlığı ve okul ikliminde okul yöneticileri ile öğretmenler arasında anlamlı bir fark olmadığı, öğretmenlerde örgüt sağlığı boyutlarından bağlılık ve optimal güç dengesinde anlamlı

bir fark olduğu saptanmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin geleneksel imajın dışına çıkamadıkları belirtilmiştir.

Bu araştırmalardan biri de Akbaba (1999)'nın çalışmasıdır. Çalışmasının amacı ise Bolu'daki okulların örgütsel sağlığına ait öğretmenler ve müdürlerin düşünceleri öğrenmek, örgütsel sağlık envanteri geliştirmek ve branş, cinsiyet, iş deneyimi, çalıştıkları okuldaki hizmet süreleri, eğitim seviyeleri ile ilgili olarak okulların örgütsel sağlığına ait öğretmenlerin düşünceleri arasında anlamlı bir fark varsa bulmaktır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul müdürlerinin ve öğretmenlerin örgütsel sağlığına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Ayrıca örgüt sağlığının beş boyutu olduğu ortaya konulmuş ve bu boyutlar; Örgütsel Liderlik, Örgütsel Bütünlük, Çevresel Etkileşim, Örgütsel kimlik ve Örgütsel Ürün ait öğretmenlerle müdürlerin görüşleri arasında manalı bir fark olduğu ortaya konmuştur. Bu araştırmanın sonunda sağlıklı bir okulun oluşmasında okulun etkili bir lidere sahip olması, kendi içinde bütünlük taşıması, kendi içinde ve çevresi ile etkileşim içinde olası, okulu diğer okullardan ayıran okula ilişkin kestirimlerde bulunmayı sağlayan kimliğinin olması, okulun kaynak sağlaması okul çalışanların doyuma uylaşmaları, okulun değişmesi, büyümesidir.

Çakır (2002)'ın ″İlköğretim Okullarının Organizasyon Sağlığı″ çalışmasını Konya ili Selçuklu, Meram, Karatay ilçelerinde uygulamıştır. Örgütsel liderlik, örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik, çevresel etkileşim, örgütsel ürün boyutları açısından inceleyerek ilköğretim okullarındaki okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin bakış açıları belirlemektir. Öğretmenlerde örgütsel sağlığın örgütsel bütünlük, örgütsel kimlik, örgütsel ürün ve çevresel etkileşim boyutlarında yönetici öğretmenler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Okul müdür ve okulda çalışan öğretmenler arasında örgütsel liderlik, çevresel etkileşim boyutlarında anlamlı fark olduğu görülmüştür.

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

Yıldırım (2006) 'ın ″Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi ″adlı çalışmasında, okul müdürlerinin olması gereken liderlik stilleri ile örgütün sağlık arasındaki farklılık incelenmiştir. Ankara ilinin 8 merkez ilçesinde (Altındağ, Çankaya, Gölbaşı, Etimesğut, Keçiören, Mamak, Sincan, Yeni Mahalle) uygulanmış, örgüt sağlığının genel olarak yorumlaması konusunda çoklu regrasyon analizi yapılmış okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgüt sağlığı ile yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmada örgüt sağılığı boyutları ile okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasında okul sağlığını nasıl buldukları araştırılmıştır. Okul yöneticilerinin dönüşümcü

liderlik özelliği ile okulun örgütsel sağlık düzeylerinin de artacağı belirtilmiştir.

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

Çoban (2007) ″İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları″ adlı tez çalışmasında Antalya ili merkez resmi ve özel ilköğretim okullarındaki okul yöneticileri ve öğretmenlerin okulun örgüt sağlığını algılama düzeylerine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. İlköğretim okulu okul yönetici ve öğretmenlerin takım ruhu, etkili iletişim, toplumu uyum ve örgütsel ürün boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı ilişki görülmezken, örgütsel liderlik, işbirliği, etki dağılımı, çatışma ve örgütsel kimlik boyutlarına ilişkin algılarında anlamlı farklılıklar görülmüştür. Resmi ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin eğitimlere ilgili kararlar almada, yetki paylaşma, öğretmenleri dış baskılara karşı korumasında öğretmenlerin özel okullarda çalışan öğretmenler göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Öğretmenlerde resmi ilköğretim okullarında çalışanların özel okullara göre iletişim, örgütsel kimlik, örgütsel ürün ve toplumu uyum konusunda daha düşük düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Karakuş (2008) Elazığ ili merkez ilköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlere genellenmekle araştırmanın sonunda örgüt sağlığının boyutlarına ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. İl merkezinde görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri arasında birçok farklılığın olduğu tespit edilen, araştırma sonuçlarına göre, diğer fakülte mezunlarının eğitim fakültesi mezunlarına göre okul ortamının fikirleri özgür bir şekilde ortaya koyma konusunda açıklığına daha fazladır. Okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını yükseltmesi için uygun ortamlar oluşturma konusunda çabalarının az olduğu ve öğretmenlerin kendi görüşlerinin alındığı ve birçok konularda yönetici ile çatışma içine girdikleri görülmektedir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre; okul müdürlerinin okulun ve okul programının amaçlarını yeterince ortaya koydukları, okullarda okul başarısı ve okul amacını gerçekleştirmenin her şeyden önce geldiği, kişisel çıkarların amaçtan sonra geldiği görülmektedir. Bu durum okullarda öğretmenlerin örgütsel amaçlara odaklanma boyutunda beklenen rollerini yeterince yerine getirdikleri ve okul sağlığının ideal ölçütlere yakın olduğunu düşündürmektedir.

1.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Örgüt sağlığı kavramı ilk olarak Argyris tarafından 1950'li yılların sonunda kullanılmıştır. Argyris bireysel düşünme ve öğrenme ile örgütsel etkililiğin arasındaki iliksiyi araştırmış, 1958 yılındaki çalışmasıyla örgüt sağlığı kavramını ilk defa ortaya çıkarmıştır. Harvard Business Review'da basılan kitabında, örgüt sağlığının göstergeleri diye adlandırılan az isçi değişimi, düşük devamsızlık, uygun üretim, yüksek bağlılık, çalışanların yönetime karsı pozitif duyguları gibi etkenlerin o örgütün sağlıklı bir örgüt olduğunu gösteren uygun kaynaklar olmaması gerektiğini vurgulamaktadır. Yazdığı kitaplarında ve makalelerinde psikolojik yönden sağlıklı bireylerin ise devamsızlık ve isi terk etme davranışlarının azlığının çalıştıkları örgütün sağlıklı olduğu anlamına gelmeyeceğini de vurgulamıştır. Argyris bir yazısında örgüt çalışanlarının kendilerine "Ben sağlıklı, yaratıcı bir insan olmak istiyorum. Ancak bunu yapamıyorum hala benim ne üretmem isteniyorsa onu üretiyorum." gibi şikâyetlerinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumun da hem topluma hem de örgütlere zarar vereceğini düşünmektedir. (http://www.coherent.org/dox/KGSchuyler-Possibility-of-Healthy-Orgs.pdf).

Örgüt sağlığı konusundaki ilk araştırmacılardan Miles (1969) sağlıklı bir örgütün sadece yaşamını sürdürmekle kalmayacağını, aynı zamanda uzun dönemde problemlerle basa çıkmayı sürdüreceğini, sürekli olarak gelişeceğini, yasamda kalma ve basa çıkma yeteneklerini geliştireceğini ifade etmektedir (Uras, 1998: 431).Miles'e göre bu teori sadece eğitim alanı için geçerlidir. Ancak bu teorinin endüstrideki örgütler için de kullanılabileceği açıktır. Özellikle günümüzdeki insan Kaynakları Yönetim modelinde örgüt iklimi, örgüt kültürü, örgütsel etkileşim ve örgütsel bütünlük kavramlarıyla özdeşleşen örgüt sağlığı üzerinde hala çalışmaların devam ettigi görülmektedir (http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=163&hit=ny).

Kimpston & Sonnabend (1975), çalışmasında devlet ortaöğretim okullarında örgüt sağlığı ve yenileşmeyi, örgüt sağlığı ve personel özellikleri arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Miles'ın örgüt sağlığı on boyutuna göre modeller yazılmış, faktör analizinde, kara verme, insanlar arası ilişkiler, okul- toplum ilişkisi, yenileşme, özerklik ve baş etme davranışları diye altı boyut bulmuştur. Fakülte üyelerini okullarının örgüt sağlığını yenileşmeden daha olumlu görülmüştür. En önemli faktörlerin ise kara verme, yenileşme ve okul-toplum ilişkileri olduğunu belirtmiştir. (Kimpston & Sonnabend 1975, Akbaba Altun2001;48).

El-Hage (1980) yaptığı çalışmada, örgüt sağlığı ve etkilik arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmadaki sayıtlı, örgütü insan bedenine benzetilerek örgütün sağlığı ne kadar iyiyse olası öğretimin de o kadar iyi olacağıdır. Çalışmanın sonunda okulun örgüt sağlığı ile etkililiği arasında 0,01 düzeyinde anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur.

Clark ve Fairman (1983), makalelerinde örgüt sağlığını, planlı değişimde anlamlı bir güç olarak görmüşledir. Ayrıca bir öğretim modeli geliştirerek, Miles'ın geliştirdiği on

boyuttan örgüt içinde düşük çıkanlar varsa hizmet içi eğitimle yükseltilerek örgütte planlı bir değişimin olabileceğini savunmuşlardır (Clark ve Fairman 1983,Akbaba Altun2001;48).

Fliegner (1984) okul liderliği ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmada okulun etkililiği ve sağlığı ölçülmüş ve okullar sağlıksız bulunmuştur. Okulların sağlıksız bulunmasının nedeni okul liderliğinin etkisizliğine bağlanmıştır (Akbaba Altun 2001;50-51).

Gregory (1986) durumsal liderliği, örgüt sağlığına olan etkisini ve akademik başarı ile ilişkisine bakmıştır. Araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin liderlik stilleri ve personelin olgunluğunun örgüt sağlığı ve başarıyı etkilemediği belirtilmiştir. Fliegner (1984) ise bu durumu, okulun sağlıksız olmasının liderliğin etkisine bağlamıştır (Gregory, 1986, Akbaba Altun,2001;52).

Diaz (1988) örgütler arası iletişim, yapı ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiye bakmıştır. Araştırmasının sonucunda, personel ve yöneticilerin örgüt sağlığına aynı yönde göremediklerin ortaya koymuştur. Önemli bulgulardan birisi, yöneticilerin yapısını örgüt sağlığı ile ilişkisini rastlantı olarak görmelerini açıklamış, bu iki grubu yapısını örgüt sağlığının belirleyicisi olarak, anlamlı farkları bulmuştur (Akbaba Altun,2001;53).

Ash (1992), Organizational Health and Teacher Stages of Concern About an İnnivotion adlı çalışmasında, örgüt sağlığı ve yenilik hakkındaki öğretmenin ilgi basamakları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ash (1992)'a göre eğitim yönetimi ile ilgili yazılarda öğretmenin performansının, yalnız bireysel ihtiyaçlarla değil aynı zamanda okul örgütünün formal ve informal özelliğine bağlı olduğu görülür. Ash'ın çalışması öğretmenin yenileşmeye ilişkin ilgi durumunu açıklanmasının yalnızca evrensel olmadığı ama bazı çevresel güçlere de bağlı olduğu görüşünü başlatmıştır. Araştırmada uygulanan ön- test ve son-testlerin gruplarda farklı çıkması güvenilir sonuçlar elde etmeyi zorlaştırmıştır. Testlerin bazılarının ön testi güvenilir, bazılarının da son testi güvenilir çıkmış, dolayısı ile bunun örgüt sağlığı ile ilişkisi bazı boyutlarda yüksek, bazı boyutlarda düşük olmuştur. Okulda akademik vurgu arttıkça öğretmenlerin daha önceki ilgilerini azaldığı, insiyatif yapısı yükseldikçe öğretmenlerin sonraki ilgilerinin attığı bulunmuştur (Ash,1992, Akbaba Altun2001;49).

2. YÖNTEM

Bu bölüm araştırmanın modeli, evren, örneklem, veri toplama yöntemi ve aracı, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması ve verilerin analizi aşamalarında yapılan çalışmalara ilişkin bilgileri içermektedir.

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıları esas alınarak,

okulların örgüt sağlığı boyutlarındaki durumları ve örgüt sağlığı boyutlarının saptanması amaçlanmış ve bu konuda öğretmen görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bir konunun şimdiki durumu hakkında kesin olgular ve sayılar elde etmenin bir yolunu oluşturan, bir durumu betimlemeye, bir konuda var olan durumu ortaya koymaya, bulunan olgulardan geçerli ve genel sonuçlar çıkarmaya çalışan, durumlarla ve olaylarla ilgili nicel veriler elde etmek ve çeşitli istatistikler üretmek için kullanılan ilişki arayıcı betimsel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmış, likert tipi anket tekniği yoluyla veriler toplanmaya çalışılmıştır.

2.2. Evren

Bu araştırmanın evrenini, 2012–2013 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki 48 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 2500 rehber, sınıf, branş, okul öncesi, özel eğitim öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemine, İstanbul ili Ümraniye ilçe merkezindeki 13 ilköğretim okulunda görev yapan toplam 401 rehber, sınıf, branş, okul öncesi, özel eğitim öğretmeni alınmıştır.

Bu çalışmaya başlamadan önce İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin sayısı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır. Pilot çalışma için İstanbul İli Ümraniye ilçesinde bulunan 3 ilköğretim okulu seçilmiştir.

Tablo 12: İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki İlköğretim Okullarının Örneklem Yüzdeleri

SIRA NO	**OKUL ADI**	**En Az Bir Yıldır Aynı Okulda Çalışan Öğretmen**	
		N	**%**
1.	75.Yıl Yukarı Dudululu ilköğretim Okulu	40	0,10
2.	60. Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu	11	0,03
3.	Aşağı Dudullu İlköğretim Okulu	28	0,07
4.	Birlik ilköğretim okulu	28	0,07
5.	Çakmak İlköğretim Okulu	37	0,09
6.	Davut Akidil İlköğretim Okulu	29	0,07
7.	Emine Koçulu İlköğretim Okulu	29	0,07
8.	İstanbul Ticaret Odası ilköğretim okulu	35	0,09
9.	Mediha Tansel ilköğretim okulu	39	0,10
10.	Selçuk Ecza İlköğretim Okulu	30	0,07
11.	Şehit Öğretmen Sevda Aydoğan İ.Ö. Okulu	33	0,08
12.	Tev Zahide Zehra Garring İ.Ö.Okulu	18	0,05
13.	Yamanevler İlköğretim Okulu	44	0,11
	TOPLAM	**401**	**100,00**

Tablo 12.1: İstanbul İli Ümraniye İlçesindeki İlköğretim Okullarına Dağıtılan Anket Tablosu

Sıra No	OKUL ADI	Toplam Dağıtılan Anket	Geri Dönen Anket	Dolu	Boş	Geçersiz	Geçerli
1	75.Yıl Yukarı Dudullu ilköğretim Okulu	40	40	40	0	0	40
2	60. Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu	40	40	11	29	0	11
3	Aşağı Dudullu İlköğretim Okulu	40	30	29	1	0	28
4	Birlik İlköğretim Okulu	40	28	28	0	0	28
5	Çakmak İlköğretim Okulu	40	38	38	0	1	37
6	Davut Akidil İlköğretim Okulu	40	37	29	8	0	29
7	Emine Koçulu İlköğretim Okulu	40	29	29	0	0	29
8	İstanbul Ticaret Odası İlköğretim Okulu	50	47	37	10	2	35
9	Mediha Tansel ilköğretim Okulu	40	40	39	0	1	39
10	Selçuk Ecza İlköğretim Okulu	40	31	31	0	1	30
11	Şehit Öğretmen Sevda Aydoğan İ.Ö. Okulu	40	35	33	2	0	33
12	Tev Zahide Zehra Garring İ.Ö.Okulu	40	19	18	1	0	18
13	Yamanevler İlköğretim Okulu	50	45	44	1	0	44
	TOPLAM:	540	459	406	53	5	401

2.3. Örneklem

Araştırma, farklı alt gruplar arasında karşılaştırmalarla ilgili olduğundan, evrendeki belli alt grupların, evrendeki oranları ölçüsünde örneklemde temsil edilmesi demek olan tabakalaşmış veya temsili örnekleme yöntemi uygun olmaktadır. Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri ve örgüt sağlığı boyutlarına göre analizi, aralarındaki fark olup olmadığının araştırılması olduğu için, örneklem belirlemede en uygun yöntem olarak görülen tabakalaşmış örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın örneklemi, araştırma kapsamına giren ilköğretim okulları ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerdir. Okullar Ümraniye ilçesindeki 3 farklı eğitim bölgesinden eşit oranda belirlenmiştir. Belirlenen okullardan eşit sayıda öğretmen tesadüfî olarak seçilmiştir. Örneklem belirlemede Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s.50' belirttiği ± 0.05 örnekleme hatası (d)' sında ortalama evren büyüklüğü 2500 olduğundan 250 anket yeterli görülmektedir. Geri dönen ve geçerli sayılan anket sayısı 401 olup araştırma için yeterli görülmüştür. İlçe merkezinde 116 erkek öğretmen, 285 bayan öğretmen olmak üzere toplam 401 öğretmen alınmıştır. Araştırmanın örneklemleri, Krejcie ve Morgan (1970)'ın geliştirdikleri örneklem belirleme yöntemi olan; $s = X^2 N P (1- P) \div d^2 (N – 1) + X^2 P (1- P)$ ile belirlenmiştir.

Tablo 13: İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki İlköğretim Okullarının Örneklem Dağılımı

NO	İlçe Merkezindeki Okullar	Verilen Anket Sayısı		Değerlendirmeye Alınan Anket Sayısı		Toplam
		Erkek	Bayan	Erkek	Bayan	
1	75.Yıl Yukarı Dudululu ilköğretim	5	35	5	35	40
2	60. Yıl Cumhuriyet İlköğretim	2	9	2	9	11
3	Aşağı Dudullu İlköğretim Okulu	14	14	14	14	28
4	Birlik ilköğretim okulu	3	25	3	25	28
5	Çakmak İlköğretim Okulu	12	25	12	25	37
6	Davut Akidil İlköğretim Okulu	5	24	5	24	29
7	Emine Koçulu İlköğretim Okulu	4	25	4	25	29
8	İstanbul Ticaret Odası ilköğretim	15	20	15	20	35
9	Mediha Tansel ilköğretim okulu	22	17	22	17	39
10	Selçuk Ecza İlköğretim Okulu	11	19	11	19	30
11	Şehit Öğretmen Sevda Aydoğan İ.Ö.	8	25	8	25	33
12	Tev Zahide Zehra Garring İ.Ö.O	6	12	6	12	18
13	Yamanevler İlköğretim Okulu	9	35	9	35	44
	TOPLAM	**116**	**285**	**116**	**285**	**401**

Örnekleme alınan öğretmenlerin özelliklerine ilişkin bilgi edinebilmek için anketin birinci bölümünde, bazı bireysel değişikliklerle ilgili sorular sorulmuştur. Örneklemi oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresi, okuldaki hizmet süresine ve branş durumuna ilişkin bilgiler EK 1 'de görülmektedir.

2.4. Veri Toplama Aracının Oluşturulması

2.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Anketin kişisel bilgi formu bölümünde; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin "cinsiyet, yaş, mezun olunan fakülte, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresi, çalışılan okuldaki toplam hizmet süresi ve branş türü" ile ilgili 6 maddeden oluşan kişisel bilgileri araştırılmıştır.

2.4.2. Örgüt Sağlığı Anketi

Ölçek, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ile benzer uygulamalara ilişkin yapılan çalışmalardaki ölçme araçları incelenerek karar verilmiştir.

Örgüt sağlığı anketini oluşturulma sürecinde; bu anket, araştırmacı tarafından alan yazın ve uzman görüşleri çerçevesinde elde edilen bilgilerin analizi ve anket çalışmalarından faydalanılarak elde edilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan "48 maddelik Örgüt Sağlığı Ölçeği", (Karakuş, 2008) tarafından "İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığı" nı belirlemek amacıyla literatürde yer alan örgüt sağlığı anketlerinden faydalanılarak hazırlanmış ve 2012-2013 eğitim-öğretim yılında araştırmacıdan izin alınarak İstanbul ili Ümraniye İlçe merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlere uygulanmıştır.

Ölçek, literatür taraması sonucunda elde edilen bilgiler ışığında benzer uygulamalara ilişkin yapılan çalışmalarda kullanılan ve geliştirilen 48 maddelik örgüt sağlığı anketi araştırmacıdan izin alınarak kullanılmıştır.(Karakuş, 2008, www.belgeler.com)

48 maddelik örgüt sağlığı anketi 10 boyuttan oluşmaktadır. 1. boyut ″Amaca Odaklanma ″ başlığı altında 5 maddeden (1–5 arası), 2. boyut "İletişim Yeterliği " başlığı altındaki 6 maddeden (6–11 arası), 3. boyut "Optimal Güç Dengesi" başlığı altındaki 5 maddeden (12-16 arası), 4. boyut "Kaynak Kullanımı" başlığı altındaki 5 maddeden (17–21 arası), 5. boyut "Bağlılık" başlığı altındaki 5 maddeden (22–26 abrası), 6. boyut "Moral " başlığı altında 6 maddeden (27- 32 arası), 7. boyut "Yenilikçilik" başlığı altındaki 4 maddeden (33–36 arası), 8. boyut "Özerklik" başlığı altındaki 6 maddeden (37–42 arası), 9. boyut "Uyum'' 3 maddeden (43-45 arası), 10.boyut "Problem Çözme Yeterliği" 3 maddeden (46-48 arası) oluşmaktadır.

2.5. Verilerin Toplanması

Araştırma için gerekli verileri toplamak amacıyla daha önceden geçerlik ve güvenirliği test edilen Örgüt Sağlığı Anketi kullanılmıştır. 48 maddelik Örgüt Sağlığı Anketi, araştırmacının kendisi tarafından Mayıs 2013 döneminde İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki 13 ilköğretim okulunda uygulanmıştır. Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarına dağıtılan 540 anketin, 459 tanesi geri dönmüş, geri dönen anketlerin 53 tanesi boş çıkmış, 5 tanesi ise geçersiz sayılmıştır. Geçerli sayılan 401 anketin 116'sı erkek öğretmen, 285'i bayan öğretmen olmak üzere toplam 401 anket değerlendirilmiştir.

2.6. Verilerin Çözümlenmesi ve Analizi

2.6.1. Güvenirlik Analizi

Karakuş, tarafından geliştirilen ve uygulanan anket üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu, 48 maddelik Örgüt Sağlığı Anketinin Cronbach Alpha katsayısı 0,884 olarak bulunmuştur.

Tablo 14: Güvenirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Standartize Olmuş Maddeler	Madde Sayısı
0,884	0,896	48

2.6.2. Geçerlik Analizi

Yapılan faktör analizi sonucu, 48 maddelik Örgüt Sağlığı Anketinin Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy katsayısı ,882 bulunmuştur.

2.6.3. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler, Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS 15,0) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, anlamlılık testi gibi istatistiksel işlemler yapılmıştır. Verilerin analizi için aşağıdaki istatistiksel işlemler kullanılmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kişisel özellikleri ile ilgili (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süresi, çalıştığı okuldaki hizmet süresi, branşı) tanımlayıcı istatistiksel analizler için, frekans ve yüzde teknikleri kullanılarak bunların araştırma içindeki ağırlıkları belirlenmeye çalışılmıştır.

Veriler aritmetik ortalamadan yararlanılarak yorumlanmaya çalışılmıştır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ankette yer alan maddelere örgüt sağlığının her boyutunda verdiği yanıtlarda anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine, bağımsız değişkene (çalıştığı yer) göre anlamlı farklılık olup olmayacağının tespitlerinde istatistik yöntemlerden t testi uygulanmıştır. Maddelerin hepsi homojen olduğundan "mann-wihitney U" testi yapılmamıştır.

Elde edilen veriler sonucunda grupların katılım ortalamaları, ortalamalar arası fark ve bu farka uygulanan (p) değeri için ($p<0.05$) anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. İlköğretim Okulu öğretmenlerinin Örgüt Sağlığı düzeylerinin tespitinde ve kişisel değişken gruplarının boyutlara göre öğretmenlerin Örgüt sağlığının boyutları ile ilgili olarak görüşleri saptamak amacıyla aritmetik ortalama kullanılmıştır. Bu düzeylerin saptanmasında 1'den 5'e kadar olan "5'li katılım derecesi olan Likert dereceleme ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçekte beş seçenek dört fark aralığına sahip olduğu için 4/5=0.80'lik bir fark aralığı değeri hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamalardaki değerlendirmelerde esas alınan aralıklar ve anlamları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 15: Derecelendirme Ölçeği

Sıra No	*X*	Seçenek
1	1,00–1,80	Hiç Katılmıyorum
2	1,81–2,60	Az Katılıyorum
3	2,61–3,40	Orta Derecede Katılıyorum
4	3,41–4,20	Çok Katılıyorum
5	4,21–5,00	Tamamen Katılıyorum

Uygulanan likert tipi ölçek beşli derecelemeye göre, aralıklar olumludan olumsuza doğru seçeneklere ayrılarak analiz için uygun hale getirilmiştir. Ortalama karşılaştırmalara esas olmak üzere; 1.00–1.80: hiç katılmıyorum, 1.81–2.60: katılmıyorum, 2.61–3.40: orta derecede katılıyorum, 3.41–4.20:katılıyorum, 4.21–5.00: tamamen katılıyorum şeklinde puanlandırılmıştır.

IV. BÖLÜM

1. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, araştırmadaki örgüt sağlığı boyutları ve amaçlara ilişkin bulguların istatistiksel çözümlenmesi ve bunun sonucunda elde edilen bulgular, bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. Öncelikle İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin cinsiyet ve çalıştığı yer değişkeni sınıflandırmasına dayalı yüzdelik değerlerine yer verilmiştir.

1.1. Ümraniye ilçesindeki İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Tablo 16: Araştırmada Yer Alan Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Kadın		Erkek		Toplam	
	F	%	f	%	f	%
Toplam	285	71,1	116	28,9	401	100

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlere uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; cinsiyet değişkeni bakımından anketi yanıtlayan 401 öğretmenden %71,1'inin (285 kişi) kadın, % 28,9'unun (116 kişi) erkek oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 16.1: Araştırma Kapsamında Görev Yapan Öğretmenlerin Yaş Durumlarına Göre dağılımları

Yaş	25–29 yaş		30–34 yaş		35–39 yaş		40 yaş ve		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Toplam	93	23,2	119	29,7	98	24,4	91	22,7	401	100

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlere uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; yaş değişkeni bakımından anketi yanıtlayan 401 ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerden % 23,2'inin (93 kişi) 25–29 yaş arasında, % 29,7 inin (119 kişi) 30–34 yaş arasında, %24,4' inin (98 kişi) 35-39 yaş arasında % 22,7' inin (91 kişi) 40 ve üzerinde oldukları belirlenmiştir.

Tablo 16.2: Araştırma Kapsamında Görev yapan Öğretmenlerin Mezuniyetlerine Göre Dağılımları

Eğitim	Eğitim Fakültesi		Diğer Fakülteler		Toplam	
	F	%	f	%	f	%
Toplam	209	52,11	192	47,9	401	100

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlere uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; mezun oldukları fakülte değişkeni bakımından anketi yanıtlayan 401 ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerden % 52,1' sinin (209 kişi) Eğitim Fakültesi mezunu oldukları, % 47,9'unun ise (192 kişi) Eğitim Fakültesi dışındaki diğer fakültelerden mezun oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 16.3: Araştırma Kapsamında Çalışan Öğretmenlerin Toplam Hizmet Süresine Göre Dağılımları

Kıdem	1–8 yıl arası kıdem		9–16 yıl arası kıdem		17–24 yıl arası kıdem		25 yıl ve üzeri kıdem		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Toplam	145	36,2	194	48,4	44	11,0	18	4,5	401	100

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlere uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; kıdem değişkeni bakımından anketi yanıtlayan 401 öğretmenden % 36,2' sının (145 kişi) 1–8 yıl arası kıdeme, % 48,4' ünün (194 kişi) 9–16 yıl arası kıdeme, % 11'ının (44 kişi) 17-24 yıl arası kıdeme, % 4,5'ının (18 kişi) 25 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 16.4: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okuldaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	1–5 yıl		6–10 yıl arası		11–15 yıl arası		16 yıl ve üzeri		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Toplam	263	65,6	92	22,9	34	8,5	12	3	401	100

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlere uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; okuldaki hizmet süresi bakımından anketi

yanıtlayan ilçe merkezinde görev yapan 401 öğretmenden %65,6'si (263 kişi) 1–5 yıl, %22,9 'ü (92 kişi) 6–10 yıl arası, %8,5'i (34 kişi) 11–15 yıl arası, %3 'ü ,(12 kişi), 16 ve üzeri görev yaptıkları okullarda çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 16.5: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Branşlara Göre Dağılımı

BRANŞI	**Rehber Öğretmen**		**Branş Öğrt.**		**Sınıf Öğretmen**		**Okul Öncesi**		**Özel Eğitim**		**Toplam**	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Toplam	9	2,2	176	43,9	190	47,45	23	5,7	3	0,7	401	100

Araştırma kapsamında yer alan öğretmenlere uygulanan anket verilerinin tanımlayıcı istatistik analizi değerlendirme sonuçlarına göre; okuldaki öğretmenlerin branşlara göre dağılımı bakımından anketi yanıtlayan ilçe merkezinde görev yapan 401 öğretmenden % 2,2'si (9 kişi) rehber öğretmen, % 43,9'u (176 kişi) branş öğretmeni, % 47,4'ü (190 kişi) sınıf öğretmeni, % 5,7'si (23 kişi) okul öncesi öğretmeni, % 0,7'si (3 kişi) özel eğitim öğretmeni oldukları belirlenmiştir.

1.2. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri

Tablo 17: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Amaca Odaklanma" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**N**	***X*** **(Aritmetik ortalama)**	**SS(Standart Sapma)**
1. Müdür okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar.	401	3,69	1,00
2. Okulun mevcut prosedürleri hakkında ne yapılacağı açıkça anlatılmaktadır	401	3,63	,95
3. Çalışanlardaki kişisel çıkarlar okulun amacından daha baskındır.	401	2,18	1,13
4. Okulun başarısı ve amacını gerçekleştirmek her şeyden önde gelir.	401	3,65	1,01
5. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar çalışanımız bulunmaktadır.	401	3,48	1,06

Tablo 17'de görüldüğü gibi anketi yanıtlayan öğretmenlerin her bir maddeye verdikleri yanıtlar 1 ve 5 arasında değerlendirilmiş, yanıtların ortalamaları alındığında; örgüt sağlığı boyutlarından "Amaca Odaklanma" boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde;

M1: "Müdür okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar" ifadesine (X =3,69) "çok katılıyorum" düzeyinde, M2: "Okulun mevcut prosedürleri hakkında ne yapılacağı açıkça anlatılmaktadır" ifadesine (X = 3,63) "çok katılıyorum" düzeyinde, M3: "Çalışanlardaki kişisel çıkarlar okulun amacından daha baskındır." ifadesine (X = 2,18) "az katılıyorum" düzeyinde, M4:"Okulun başarısı ve amacını gerçekleştirmek her şeyden önde gelir" ifadesine (X = 3,65) "çok katılıyorum" düzeyinde, M5: "Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar çalışanımız bulunmaktadır" ifadesine (X = 3,48) "çok katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin olduğu görülmektedir.

İlköğretim okullarında örgüt sağlığının amaca odaklanma konusunda en yüksek katılım düzeyi M1: "Müdür okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar" ifadesine (X = 3,69) "çok katılıyorum" düzeyinde, bir katılım derecesinin verilmesi, ilköğretim okullarında çalışan okul müdürlerinin okulun amaç ve programlarını, okulun işleyiş sistemini öğretmenlere açıkça anlattığı ve onlarla paylaştığı, okul yönetimlerinin okullarını demokratik anlayışla yönettiklerini göstermektedir. M4: "Okulun başarısı ve amacını gerçekleştirmek her şeyden önde gelir" ifadesine (X = 3,65) "çok katılıyorum" düzeyinde bir katılım derecesinin verilmesi, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin her şeyden önce okulun başarısı, işleyişi ve amaçlarını gerçekleştirmeye önem verdiklerini göstermektedir. M3: "Çalışanlardaki kişisel çıkarlar okulun amacından daha baskındır." ifadesine (X = 2,18) "az katılmıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin verilmesi ise okullarda çalışan öğretmenlerin okulun amacını gerçekleştirmeyi her şeyden önde tuttuklarını desteklemektedir. M5: "Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar çalışanımız bulunmaktadır" ifadesine (X = 3,48) "çok katılıyorum" cevabının verilmesi, ilköğretim okullarında öğretmen ihtiyacının olmadığı, öğretmenlerin öğretmenlik mesleğini yeterli bir şekilde sergilediklerini göstermektedir. M2: "Okulun mevcut prosedürleri hakkında ne yapılacağı açıkça anlatılmaktadır" ifadesine (X = 3,63) "çok katılıyorum" cevabının verilmesi, okulda çalışan öğretmenlerin resmi prosedürler konusunda bilgilendirildiklerini, yeterli bilgiye sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 18: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "İletişim Yeterliği" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**N**	X **(Aritmetik ortalama)**	*SS*(**Standart Sapma**)
6. Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi vardır.	401	3,56	,99
7. Okulda sağlıklı bir haberleşme söz konusu değildir	401	2,46	1,13
8.Öğretmenler kendi görüşlerinin alınmadıkları konularda yönetici ile çatışma içine girmektedirler.	401	2,65	1,16

9. Okul yöneticisi okulun mevcut bazı konularında düşüncelerimizi söyleme yönünde bizleri cesaretlendirmektedir.	401	3,29	1,14
10. Okulum çevre ile işbirliği ve dayanışma içindedir.	401	3,39	,96
11. Okul müdürünün tüm öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakti vardır.	401	3,21	1,18

Tablo 18'deki örgüt sağlığının "İletişim Yeterliği" boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde;

M6: "Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi vardır" ifadesine (X = 3,56) "çok katılmıyorum" düzeyinde, M7: "Okulda sağlıklı bir haberleşme söz konusu değildir" ifadesine (X = 2,46) "az katılıyorum" düzeyinde, M8: "Öğretmenler kendi görüşlerinin alınmadıkları konularda yönetici ile çatışma içine girmektedirler" ifadesine (X =2,65) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde M9: "Okul yöneticisi okulun mevcut bazı konularında düşüncelerimizi söyleme yönünde bizleri cesaretlendirmektedir" ifadesine (X = 3,29) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M:10 "Okulum çevre ile işbirliği ve dayanışma içindedir." ifadesine (X =3,39) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M11: "Okul müdürünün tüm öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakti vardır." ifadesine (X = 3,21) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iletişim yeterliği konusunda en yüksek katılım düzeyi; M6: "Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi vardır." ifadesine (X = 3,56) "çok katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi okul müdürlerinin tüm öğretmenler ve diğer çalışanlarla iletişim kurduğu, okul içinde yönetici ve öğretmenler arasında iletişimde herhangi bir sorun yaşanmadığını göstermektedir.

M11: "Okul müdürünün tüm öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakti vardır." İfadesine (X = 3,21) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi iş yoğunluğu nedeniyle okul müdürlerinin öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakitlerinin olmadığını göstermektedir. M:10 "Okulum çevre ile işbirliği ve dayanışma içindedir." ifadesine (X = 3,39) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde cevabın verilmesi, okul çevre arasındaki işbirliğinin yeterli olmadığını göstermektedir. M8: "Öğretmenler kendi görüşlerinin alınmadıkları konularda yönetici ile çatışma içine girmektedirler" ifadesine (X = 2,65) "orta derecede katılıyorum" cevabının verilmesi okul yöneticilerinin öğretmenlerin görüşlerini zaman zaman almadığını, bu durumda öğretmenler ile anlaşmazlıkların yaşandığını, fikir alış verişinin sağlıklı olmadığını göstermekte,M8: "Okul yöneticisi okulun mevcut bazı konularında düşüncelerimizi söyleme yönünde bizleri cesaretlendirmektedir." ifadesine(X= 3,29)"orta derecede katılıyorum" cevabının

verilmesi, okul yöneticilerinin öğretmenlere düşüncelerini söyleme yönünde yeterli destek olmadıklarını göstermekte, M7: "Okulda sağlıklı bir haberleşme söz konusu değildir" ifadesine (X = 2,46) "az katılıyorum" cevabının verilmesi, okulda yönetici ve öğretmenler kendi aralarında yeterli ve sağlıklı bir haberleşme sergilediklerini, iletişimin hareketli olduğunu göstermektedir.

Tablo 19: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Optimal Güç Dengesi" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	N	X (Aritmetik ortalama)	SS(Standart Sapma)
12. Okulda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir ortamda çalışılmaktadır.	401	4,02	1,06
13. Okul müdürüm performansımı yükseltmem için uygun ortamlar oluşturmaktadır.	401	3,40	1,05
14. Okulda alınan kararlar tek kişinin elindedir.	401	2,38	1,16
15. Becerilerimi ve yeteneklerimi rahatça kullanabileceğim bir okul ortamına sahibim.	401	3,25	1,08
16. Okulda yapılacak çalışmalar konusunda yönetici tarafından bilgi verilmektedir.	401	3,69	,97

Tablo 19'daki örgüt sağlığın "Optimal Güç Dengesi" boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde;

M12: "Okulda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir ortamda çalışılmaktadır" ifadesine (X = 4,02) "çok katılıyorum" düzeyinde, M13: "Okul müdürüm performansımı yükseltmem için uygun ortamlar oluşturmaktadır." İfadesine (X =3,40) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M14: "Okulda alınan kararlar tek kişinin elindedir" ifadesine, (X = 2,38) "az katılıyorum" düzeyinde, M15: "Becerileri ve yeteneklerimi rahatça kullanabileceğim bir okul ortamına sahibim" ifadesine (X = 3,25) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M16: "Okulda yapılacak çalışmalar konusunda yönetici tarafından bilgi verilmektedir" ifadesine (X = 3,69) "çok katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin olduğu görülmektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin Optimal Güç Dengesi, boyutundaki bulgulara göre, M12: "Okulda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir ortamda çalışılmaktadır" ifadesine (X = 4,02) "tamamen katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin verilmesi, okulun öğretmenler arasında ayrım yapılmadan, demokratik bir yönetim ortamı içinde amaçlarını gerçekleştirdiği görülmektedir. M13: "Okul müdürüm performansımı yükseltmem için uygun

ortamlar oluşturmaktadır." ifadesine (X = 3,40) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin verilmesi, okulda öğretmelerin yaptıkları çalışmaların okul yöneticisi tarafından yeteri kadar takdir edilmediğini ve mesleki açıdan ilerleme konusunda doyum alamadıkları ortaya çıkmaktadır. M14: "Okulda alınan kararlar tek kişinin elindedir" ifadesine (X = 2,38) "az katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin verilmesi, yöneticilerin okulda karar alırken öğretmenlerin görüşlerine yer verdikleri, okulda gücün tek merkezde olmadığı, okul çalışanlarının da kararlara hep birlikte katıldıkları görülmektedir. M15: "Becerilerimi ve yeteneklerimi rahatça kullanabileceğim bir okul ortamına sahibim" ifadesine (X = 3,25) "orta derecede katılmıyorum" düzeyinde cevap verilmesi, öğretmenlerin okulda rahat ve serbest şekilde hareket edecek, mesleki yeteneklerini rahatça kullanabilecek fiziksel ve manevi ortamın olmadığı, kendilerini geliştirme konusunda da yeterli desteği alamadıkları görülmektedir.

Tablo 20: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Kaynak Kullanımı" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**N**	X **(Aritmetik ortalama)**	**SS(Standart Sapma)**
17. Okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğu eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır.	401	3,93	,89
18. Okulun genel havası okul yöneticisi ve öğretmenleri istekl çalışmaya sevk edici niteliktedir.	401	3,39	1,02
19. Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir.	401	2,27	1,13
20. Öğretmenler çoğunlukla görevlerini suistimal etmektedirler.	401	1,80	1,01
21. Okulumda ihtiyaç duyduğum araç, gereç,kaynak..gil dokümanları rahatça temin edebilmekteyim.	401	3,31	1,07

Tablo 20'deki örgüt sağlığının "Kaynak Kullanımı" boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde;

M17: "Okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğu eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır" ifadesine (X = 3,93) "çok katılıyorum" düzeyinde, M18: "Okulun genel havası okul yöneticisi ve öğretmenleri istekle çalışmaya sevk edici niteliktedir" ifadesine (X = 3,39) "orta derecede katılmıyorum" düzeyinde, M19: "Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir" ifadesine (X = 2,27) "az katılıyorum" düzeyinde, M20: "Öğretmenler çoğunlukla görevlerini suistimal etmektedirler" ifadesine (X = 1,80) "hiç katılmıyorum" düzeyinde, M21:

"Okulumda ihtiyaç duyduğum araç, gereç, kaynak.. gibi dokümanları rahatça temin edebilmekteyim" ifadesine (X = 3,31) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin olduğu görülmektedir.

İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt salığının Kaynak Kullanımı boyutundaki bulgulara göre, M17: "Okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğu eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır" ifadesine (X = 3,93) "çok katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi, okul çalışanlarının okulda geçirdikleri zamanlarının büyük çoğunluğunu eğitim öğretime ayırdıklarını, yaptıkları işin önemi konusunda doyum aldıklarını göstermektedir. M18: "Okulun genel havası okul yöneticisi ve öğretmenleri istekle çalışmaya sevk edici niteliktedir" ifadesine (X = 3,39) "orta derecede katılmıyorum" düzeyinde cevap verilmesi okul ikliminin okul yöneticilerini ve öğretmenlerini yeteri derecede çalışmaya isteklendirmediği görülmektedir, M19: "Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir" ifadesine (X = 2,27) " az katılmıyorum" düzeyinde cevap verilmesi okuldaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların işleri konusunda başarılı olduklarını ve kendilerini geliştirdiklerini göstermektedir. M20: "Öğretmenler çoğunlukla görevlerini suistimal etmektedirler" ifadesine (X = 1,80) "hiç katılmıyorum" düzeyinde cevap verilmesi, okulda çalışanların alanlarında işlerini yapabilecek kapasiteye ve yaptıkları işin mesleki bilgisi ve becerisine sahip olduklarını ve görevlerini kötüye kullanmadıklarını göstermektedir. M21: "Okulumda ihtiyaç duyduğum araç, gereç, kaynak..gibi dokümanları rahatça temin edebilmekteyim" ifadesine (X = 3,31) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin verilmesi, okulda öğretmenlerin yapmak istedikleri çalışmalarda gerekli olan ders araç-gereç ve materyallerini yeterli düzeyde bulamadıklarını göstermektedir.

Tablo 21: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Bağlılık" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**N**	X **(Aritmetik ortalama)**	**SS(Standart Sapma)**
22.Bu okulda zevkle çalışılmaktadır.	401	3,46	,99
23. Güvenlik ve saygı okulumda baskın değerler arasındadır.	401	3,47	,95
24.Okulumda müdür ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu vardır.	401	3,34	1,06
25.Okulda çalışanlar arasında güven duygusu düşüktür.	401	2,33	1,09

26.Öğretmenler arasında kişisel çıkarlar ön plandadır.	401	2,14	1,12

Tablo 21'deki örgüt sağlığının "Bağlılık" boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde;

M22: "Bu okulda zevkle çalışılmaktadır" ifadesine (X = 3,46) "çok katılıyorum" düzeyinde, M23: "Güvenlik ve saygı okulumda baskın değerler arasındadır" ifadesine (X = 3,47) "çok katılıyorum" düzeyinde, M24: "Okulumda müdür ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu vardır" ifadesine (X= 3,34) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M25: "Okulda çalışanlar arasında güven duygusu düşüktür" ifadesine (X = 2,33) "az katılıyorum" düzeyinde, M26: "Öğretmenler arasında kişisel çıkarlar ön plandadır" ifadesine (X = 2,14) "az katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin olduğu görülmektedir.

Örgüt Sağlığının Bağlılık boyutundaki bulgulara göre, en düşük, M26: "Öğretmenler arasında kişisel çıkarlar ön plandadır" ifadesine (X = 2, 14) "az katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin olması öğretmenlerin birbirleriyle olan iletişim ve mesailerinde kişisel istek ve menfaate önem vermediklerini göstermektedir. M25: "Okulda çalışanlar arasında güven duygusu düşüktür" ifadesine (X = 2,33) "az katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi, okulda çalışanların okul yönetimine ve birbirlerine karşı güven duygusu içinde olduklarını, öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki kişilere güvendiklerini göstermektedir. M24: "Okulumda müdür ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu vardır" ifadesine (X= 3,34) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde katılma derecelerinin olması okullardaki yöneticiler ve öğretmenler arasında, ayrıca öğretmenlerin kendi aralarında dayanışma ve takım ruhunun yeterli düzeyde olmadığını, birlikte çalışma koşullarını tam olarak oluşturmadıklarını göstermektedir. M23: "Güvenlik ve saygı okulumda baskın değerler arasındadır" ifadesine (X = 3,47) "çok katılıyorum" düzeyinde katılımın olması okullardaki çalışma ortamının güvenli ve risksiz olduğunu öğretmenlerin birbirlerine karşı saygılı davrandıklarını göstermektedir. M22: "Bu okulda zevkle çalışılmaktadır" ifadesine (X = 3,46) "çok katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin olması, öğretmenlerin çalıştıkları okulları sevdiklerini, okulu benimsediklerini, okula severek ve isteyerek geldiklerini göstermektedir.

Tablo 22: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Moral" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**N**	X **(Aritmetik ortalama)**	**SS(Standart Sapma)**
27.Maaşım ihtiyaçlarımı karşılamaya yetecek kadardır.	401	1,77	,98

28. Mesleğim kişiliğime uygun olmadığından görevimi yaparken sıkılıyorum.	401	1,58	1,03
29. Okulum kariyerimi geliştirme konusunda gerekli imkânları sunmaktadır.	401	2,85	1,10
30. Bu okulda mesleki başarılar yeteri kadar değerlendirilmektedir.	401	2,96	1,12
31.Çalışmalarımda kendimi engellenmiş olarak hissederim.	401	2,13	1,08
32.Çalışmalarım kişisel başarımıda arttırmaktadır.	401	3,67	1,01

Tablo 22'deki örgüt sağlığının "moral" boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde;

M27: "Maaşım ihtiyaçlarımı karşılamaya yetecek kadardır" ifadesine ($\bar{X}$ = 1,77) "hiç katılmıyorum" düzeyinde, M28: "Mesleğim kişiliğime uygun olmadığından görevimi yaparken sıkılıyorum" ifadesine ($\bar{X}$ = 1,58) "hiç katılmıyorum" düzeyinde, M29: "Okulum kariyerimi geliştirme konusunda gerekli imkânları sunmaktadır" ifadesine ($\bar{X}$ = 2,85) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M30: "Bu okulda mesleki başarılar yeteri kadar değerlendirilmektedir." ifadesine ($\bar{X}$ = 2,96) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M31: "Çalışmalarımda kendimi engellenmiş olarak hissederim" ifadesine ($\bar{X}$ = 2,13) "az katılıyorum" düzeyinde, M32: "Çalışmalarım kişisel başarımı da arttırmaktadır" ifadesine ($\bar{X}$ = 3,67) "çok katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin olduğu görülmektedir.

Çalışma koşullarında örgüt sağlığının moral boyutundaki bulgulara göre, M28: "Mesleğim kişiliğime uygun olmadığından görevimi yaparken sıkılıyorum" ifadesine ($\bar{X}$ = 1,58) "hiç katılmıyorum" düzeyinde cevap verilmesi, öğretmenlerin kişiliklerinin öğretmenlik mesleğine uygun olduğunu, görevlerini yaparken istekli davrandıklarını, mesleğini severek yaptıklarını, bu meslekten memnun olduklarını göstermektedir.M27: "Maaşım ihtiyaçlarımı karşılamaya yetecek kadardır" ifadesine ($\bar{X}$ =1,77) "hiç katılmıyorum" düzeyinde cevap verilmesi öğretmenlerin aldıkları ücretten memnun olmadıklarını, maaşlarını yetersiz bulduklarını ve ihtiyaçlarını yeterince karşılayamadıklarını göstermektedir.

M31: "Çalışmalarımda kendimi engellenmiş olarak hissederim" ifadesine ($\bar{X}$ = 2,13) "az katılıyorum" düzeyinde bir katılımın olması öğretmenlerin çalışmalarını sürdürürken her hangi fiziksel ya da psikolojik bir engelle karşılaşmadıklarını göstermektedir. M32: "Çalışmalarım kişisel başarımı da arttırmaktadır" ifadesine ($\bar{X}$ = 3,67) "çok katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin verilmesi öğretmenlerin çalıştıkları okullarda gösterdikleri başarının öğretmenleri kişisel olarak geliştirdiği, manevi yönden doyuma ulaştıklarını göstermektedir. M30: "Bu okulda mesleki başarılar yeteri kadar değerlendirilmektedir." ifadesine ($\bar{X}$ = 2,96) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde bir katılımın olması başarılı öğretmenlerin yeteri kadar

değerlendirilmediği, maddi ve manevi olarak ödüllendirilmediği, başarılı öğretmenlerden yeteri kadar faydalanılmadığını göstermektedir. M29: "Okulum kariyerimi geliştirme konusunda gerekli imkânları sunmaktadır" ifadesine (X = 2,85) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi, öğretmenlere mesleki gelişim ve görevde yükselme konusunda imkânların yeterli düzeyde sunulmadığını göstermektedir.

Tablo 23: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenleri "Yenilikçilik" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı düzeyleri

Madde No	**N**	X **(Aritmetik ortalama)**	**SS(Standart Sapma)**
33. Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır.	401	3,43	1,09
34. Okulum yeniliklere, yeni düşüncelere açıktır.	401	3,47	1,03
35. Teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda çalıştığım okulda görmek mümkündür.	401	3,20	1,08
36. Okul, çevrenin ve velilerin her türlü önerilerine daima açıktır.	401	3,29	1,00

Tablo 23'deki örgüt sağlığın "Yenilikçilik " boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde; M33: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine (X =3,43) "çok katılıyorum" düzeyinde, M34: "Okulum yeniliklere, yeni düşüncelere açıktır" ifadesine (X = 3,47) "çok katılıyorum" düzeyinde, M35: "Teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda çalıştığım okulda görmek mümkündür." ifadesine (X = 3,20) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M36: "Okul, çevrenin ve velilerin her türlü önerilerine daima açıktır" ifadesine (X = 3,29) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin olduğu görülmektedir.

Çalışma koşullarında örgüt sağlığının yenilikçilik boyutundaki bulgulara göre, M34: "Okulum yeniliklere, yeni düşüncelere açıktır" ifadesine (X = 3,47) "çok katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi, okulların eğitim-öğretimdeki yenilikleri ve düşünceleri kabul etme ve uygulama konusunda gerekli hassasiyeti gösterdiklerini, yeni fikir ve düşüncelere tam anlamı ile açık olduklarını göstermektedir. M35: "Teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda çalıştığım okulda görmek mümkündür." ifadesine (X = 3,20) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi eğitim teknolojilerindeki son gelişmeleri okulların yeterli seviyede takip etmediklerini, okullarda teknolojik donanımın yeterli seviyede olmadığını göstermektedir. M36: "Okul, çevrenin ve velilerin her türlü önerilerine daima açıktır" ifadesine (X = 3,29)

"orta derecede katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi okul ile çevresi arasında tam anlamıyla bir uyumun olmadığını, okulların çevreden ve velilerden gelen önerilere yeterli düzeyde açık olmadığını göstermektedir. M33: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine (X = 3,43) "çok katılıyorum" düzeyinde katılımın olması okullarda öğretmenlerin rahatça ve çekinmeden fikirlerini söyleyebildiklerini herhangi bir baskı altında kalmadıklarını göstermektedir.

Tablo 24: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Özerklik" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**N**	X **(Aritmetik ortalama)**	**SS(Standart Sapma)**
37. Okul amacını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara kapalıdır.	401	2,85	1,01
38. Okul yöneticisi okul kurallarını koymada katı; ancak adildir.	401	3,06	1,08
39.Okuldaki başarım tarafsız değerlendirilmektedir.	401	3,45	1,06
40. Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır.	401	3,45	1,05
41.Performansım hakkında yöneticim tarafından geri dönüt alırım.	401	3,16	1,10
42.Okulum kendi kararlarını özgürce alabilecek özerkliğe sahiptir.	401	3,19	1,09

Tablo 24'deki örgüt sağlığın "Özerklik" boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde;

M37: "Okul amacını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara kapalıdır" ifadesine (X = 2,85) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M38: "Okul yöneticisi okul kurallarını koymada katı; ancak adildir " ifadesine (X = 3,06) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M39: "Okuldaki başarım tarafsız değerlendirilmektedir " ifadesine (X = 3,45) "çok katılmıyorum" düzeyinde, M40: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine (X = 3,45) "çok katılıyorum" düzeyinde, M41: "Performansım hakkında yöneticim tarafından geri dönüt alırım" ifadesine (X=3,16) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M42: "Okulum kendi kararlarını özgürce alabilecek özerkliğe sahiptir" ifadesine (X = 3,19) "orta derecede katılmıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin olduğu görülmektedir.

Çalışma koşullarında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığının

Özerklik boyutundaki bulgulara göre, M37: "Okul amacını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara kapalıdır" ifadesine (X = 2,85) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi, okulların dış baskılara karşı korumalı olduğunu, okulun misyonundan uzaklaştırmayacak şekilde

dış çevrenin koordine edildiğini göstermektedir. M38: "Okul yöneticisi okul kurallarını koymada katı; ancak adildir" ifadesine (X = 3,06) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde katılımın olması okul yöneticilerinin kuralları koyarken ve uygularken tam anlamıyla sert ve adil olmadıklarını, okul yöneticilerinin görevlerini icrâ ederken okul kurallarını oluşturma konusunda otokratik ancak, bu kuralların tüm çalışanlara yayma konusunda demokratik bir tutum içinde olduğunu, bu tutumun öğretmenler tarafından orta düzeyde algılandığını göstermektedir.

M39: "Okuldaki başarım tarafsız değerlendirilmektedir" ifadesine (X = 3,45) "çok katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi yöneticilerin çalışanların mesleki başarılarını değerlendirme konusunda demokratik bir tutum içinde olduklarını, tarafsız ve adil davrandıklarını göstermektedir. M40: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine (X = 3,45) "çok katılıyorum" düzeyinde katılımın olması okullarda öğretmenlerin fikirlerini özgürce çekinmeden söyleyebildiklerini, demokratik bir yönetim anlayışının ön planda olduğunu göstermektedir. M41 "Performansım hakkında yöneticim tarafından geri dönüt alırım" ifadesine (X = 3,16) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi, okul yöneticilerinin öğretmenlerin performansları konusunda geri dönütte bulunmadıkları, öğretmenlerin performanslarına göre değerlendirmenin olmadığını, performans değerlendirme konusunda sağlıklı iletişimin yeterli düzeyde kurulmadığını göstermektedir. M42: "Okulum kendi kararlarını özgürce alabilecek özerkliğe sahiptir" ifadesine (X = 3,19) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi öğretmenlerin okul ortamında özerk olarak hareket edemedikleri, okulun farklı fikir, görüş ve düşünceleri ifade edecekleri açık ve sağlıklı iklime, sağlıklı kültüre orta derecede sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 25: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin "Uyum" Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**N**	X **(Aritmetik ortalama)**	**SS(Standart Sapma)**
43. Okulda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinden faydalanma yoluna gidilmektedir.	401	3,37	,97
44. Okulumda veli memnuniyeti her zaman önceliklidir.	401	3,53	,97
45. Okulum toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmektedir.	401	3,31	1,01

Tablo 25'deki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığının "Uyum" boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde;

M43: “Okulda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinde faydalanma yoluna gidilmektedir” ifadesine ($\bar{X}$ = 3,37) “orta derecede katılıyorum” düzeyinde, M44: “Okulumda veli memnuniyeti her zaman önceliklidir” ifadesine ($\bar{X}$ = 3,53) “çok katılıyorum” düzeyinde, M45: “Okulum toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmektedir” ifadesine ($\bar{X}$ = 3,31) “orta derecede katılıyorum” düzeyinde bir katılma derecesinin olduğu görülmektedir.

Çalışma koşullarında örgüt sağlığının Uyum boyutundaki bulgulara göre, M45: “Okulum toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmektedir” ifadesine ($\bar{X}$ =3,31)“orta derecede katılıyorum” düzeyinde cevap verilmesi, okulların toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikli insan gücü yetiştirme konusunda yeterli olmadığı görülmektedir. M43:“Okulda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinden faydalanma yoluna gidilmektedir” ifadesine ($\bar{X}$ = 3,37) “orta derecede katılıyorum” düzeyinde cevap verilmesi, öğretmenlerin çalıştıkları okulda birlikte hareket etmede ve çalıştıkları yerde sahip oldukları becerilerini ortaya koyabilecek takım ruhunun yeterli olmadığını, öğretmenlerin becerilerinden tam olarak faydalanılmadığını göstermektedir. M44: “Okulumda veli memnuniyeti her zaman önceliklidir” ifadesine ($\bar{X}$ = 3,53) “çok katılıyorum” düzeyinde katılımın olması okulun en önemli paydaşlarından birisi olan velilerin dilek ve temennilerinin her zaman değerlendirildiğini, veli memnuniyetinin önemsendiğini ve ciddiye alındığını göstermektedir.

Örgüt Sağlığının Uyum boyutundaki maddelere verilen cevapların hepsine birbirini destekleyen yanıtlar verilmiştir. Uyum boyutunda ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin genel olarak okulda yapılan çalışmalardan yeterince doyum alamadıkları söylenebilir.

Tablo 26: Araştırmaya Katılan İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin “Problem Çözme Yeterliği” Boyutundaki Maddelere Verdikleri Cevaplara İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**N**	$\bar{X}$ **(Aritmetik ortalama)**	**SS(Standart Sapma)**
46. Okulda oluşacak problemlere takım halinde çözüm yolları bulunmaktadır.	401	3,21	1,03
47. Kişisel hayatım ile iş hayatım arasınd oluşabilecek sorunlara çözüm bulabilirim.	401	3,90	,90
48. Okulda oluşan problemler geleneksel yöntemlerle çözülmektedir.	401	2,99	,99

Tablo 26’daki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığının “Problem Çözme Yeterliği ” boyutuna ilişkin bulgular incelendiğinde;

M46: “Okulda oluşacak problemlere takım halinde çözüm yolları bulunmaktadır”

ifadesine ($\bar{X}$ = 3,21)"orta derecede katılıyorum" düzeyinde, M47:"Kişisel hayatım ile iş hayatım arasında oluşabilecek sorunlara çözüm bulabilirim" ifadesine ($\bar{X}$ = 3,90) "çok katılıyorum" düzeyinde, M48: "Okulda oluşan problemler geleneksel yöntemlerle çözülmektedir " ifadesine (X= 2,99) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde bir katılma derecesinin olduğu görülmektedir.

Çalışma koşullarında örgüt sağlığının Problem Çözme Yeterliği boyutundaki bulgulara göre; M47: "Kişisel hayatım ile iş hayatım arasında oluşabilecek sorunlara çözüm bulabilirim" ifadesine ($\bar{X}$ = 3,90) "çok katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi öğretmenlerin özel hayatı ile mesleki hayatı arasında oluşabilecek problemleri çözme konusunda yeterli oldukları görülmektedir.M48: "Okulda oluşan problemler geleneksel yöntemlerle çözülmektedir" ifadesine (X= 2,99) "orta derecede katılıyorum" düzeyinde cevap verilmesi ise, okulun değişime tam olarak açık olmadığını ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin ve öğretmenlerin okulda oluşabilecek problemlere sıradan, kalıplaşmış, klişeleşmiş yöntemlerle çözüm yolları bulmaya çalıştıklarını problemlerin profesyonelce çözülmediği görülmektedir.

Tablo 27: İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Örgüt Sağlığı Boyutları	**Alınabilecek toplam puan**	**Örgüt Sağlığı Düzeyi ($\bar{X}$)**	**Standart Sapma (SS)**
1. Amaca Odaklanma	25	3,65	1,24
2. İletişim Yeterliği	30	3,39	1,23
3. Optimal Güç Dengesi	25	3,60	1,23
4. Kaynak Kullanımı	25	3,71	1,27
5. Bağlılık	25	3,56	1,26
6. Moral	30	3,25	1,28
7. Yenilikçilik	20	3,35	1,27
8. Özerklik	30	3,19	1,23
9.Uyum	15	3,40	1,18
10.Problem Çözme Yeterliği	15	3,37	1,19
TOPLAM ÖRGÜT SAĞLIĞI	240	3,44	1,24

Tablo 27'e göre; ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin genel Örgüt Sağlığı düzeyi, Amaca odaklanma, ($\bar{X}$ =3,65) ,(SS=1,24), İletişim Yeterliği, ($\bar{X}$ =3,39) ,(SS=1,23), Optimal Güç Dengesi, ($\bar{X}$ =3,60), (SS=1,18), Kaynak Kullanımı, ($\bar{X}$ =3,71) , (SS=1,18), Bağlılık, ($\bar{X}$ =3,56), (SS=1,20), Moral, ($\bar{X}$ =3,25), (SS=1,21), Yenilikçilik, ($\bar{X}$ =3,35), (SS=1,27), Özerklik, ($\bar{X}$ =3,19), (SS=1,23),Uyum, ($\bar{X}$ =3,40), (SS=1,18), Problem Çözme Yeterliği, ($\bar{X}$ =3,37), (SS=1,19) olarak bulunmuştur.

Bu duruma göre, İlköğretim Okullarında görev Yapan öğretmenlerin Örgüt Sağlığına

İlişkin Görüşleri konusunda Örgüt Sağlığı Boyutlarından amaca odaklanma, (X =3,65), İletişim Yeterliği,(X =3,39) Optimal Güç Dengesi, (X =3,60) Kaynak Kullanımı, (X =3,71) Bağlılık, (X =3,56) , Moral, (X =3,25) ,Yenilikçilik, (X =3,35), Özerklik, (X =3,19) Uyum, (X =3,40) Problem Çözme Yeterliği, (X =3,37) olarak bulunmuştur.

Öğretmenlerin Toplam örgüt sağlığına (X =3,44) çok katılıyorum düzeyinde bir katılım sergilemeleri, ilköğretim okullarının örgüt sağlığının yeterli düzeyde olduğunu, okulların sağlıklı işlediğini, öğretmenlerin olumlu örgüt sağlığı anlayışı içinde olduklarını göstermektedir.

Tablo 28: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Cinsiyet" Değişkenine Göre Maddelere Verdikleri Cevaplar ile İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	**Cinsiyet (n)**	X **(Aritmetik Ortalama)**	**SS**	**t**	**p (Sign.)**
1	Erkek (116)	3,70	1,07	,204	,839
	Bayan(285)	3,68	,98		
2	Erkek (116)	3,68	,94	,668	,505
	Bayan(285)	3,61	,96		
3	Erkek (116)	2,31	1,17	1,361	,174
	Bayan(285)	2,14	1,11		
4	Erkek (116)	3,62	1,14	-,472	,637
	Bayan(285)	3,67	,96		
5	Erkek (116)	3,46	1,10	-,279	,780
	Bayan(285)	3,49	1,04		
6	Erkek (116)	3,54	1,05	-,263	,793
	Bayan(285)	3,57	,97		
7	Erkek (116)	2,35	1,18	-1,276	,203
	Bayan(285)	2,51	1,10		
8	Erkek (116)	2,75	1,26	1,151	,251
	Bayan(285)	2,61	1,12		
9	Erkek (116)	3,47	1,17	1,966	,050
	Bayan(285)	3,22	1,11		
10	Erkek (116)	3,50	1,03	1,450	,148
	Bayan(285)	3,35	,93		
11	Erkek (116)	3,42	1,13	2,290	,023*
	Bayan(285)	3,12	1,18		
12	Erkek (116)	4,06	1,09	,526	,599
	Bayan(285)	4,00	1,05		
13	Erkek (116)	3,52	1,08	1,421	,156
	Bayan(285)	3,36	1,03		
14	Erkek (116)	2,32	1,17	-,674	,501
	Bayan(285)	2,41	1,15		
15	Erkek (116)	3,37	1,13	1,312	,190
	Bayan(285)	3,21	1,06		
16	Erkek (116)	3,70	,97	,113	,910
	Bayan(285)	3,69	,97		
17	Erkek (116)	3,89	,92	-,589	,556
	Bayan(285)	3,95	,87		

Tablo 28 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Cinsiyet" Değişkenine Göre Maddelere Verdikleri Cevaplar ile İlişkin t Testi Sonuçları

18	Erkek (116)	3,51	1,05	1,567	,118
	Bayan(285)	3,34	1,01		
19	Erkek (116)	2,17	1,16	-1,142	,254
	Bayan(285)	2,31	1,12		
20	Erkek (116)	1,92	1,18	1,510	,132
	Bayan(285)	1,75	,93		
21	Erkek (116)	3,43	1,12	1,359	,175
	Bayan(285)	3,27	1,05		
22	Erkek (116)	3,52	1,06	,766	,444
	Bayan(285)	3,44	,96		
23	Erkek (116)	3,52	,95	,695	,488
	Bayan(285)	3,45	,95		
24	Erkek (116)	3,42	1,09	,879	,380
	Bayan(285)	3,31	1,05		
25	Erkek (116)	2,25	1,15	-,910	,363
	Bayan(285)	2,36	1,06		
26	Erkek (116)	2,00	1,07	-1,623	,105
	Bayan(285)	2,20	1,13		
27	Erkek (116)	1,98	1,13	2,787	,006*
	Bayan(285)	1,68	,89		
28	Erkek (116)	1,71	1,15	1,669	,096
	Bayan(285)	1,52	,97		
29	Erkek (116)	3,05	1,13	2,261	,024*
	Bayan(285)	2,77	1,07		
30	Erkek (116)	3,17	1,12	2,387	,017*
	Bayan(285)	2,87	1,12		
31	Erkek (116)	2,21	1,14	,920	,358
	Bayan(285)	2,10	1,06		
32	Erkek (116)	3,61	1,03	-,836	,404
	Bayan(285)	3,70	1,00		
33	Erkek (116)	3,58	1,11	1,728	,085
	Bayan(285)	3,37	1,07		
34	Erkek (116)	3,58	1,06	1,390	,165
	Bayan(285)	3,42	1,02		
35	Erkek (116)	3,32	1,15	1,457	,146
	Bayan(285)	3,15	1,04		
36	Erkek (116)	3,40	1,10	1,373	,170
	Bayan(285)	3,25	,96		
37	Erkek (116)	2,82	1,07	-,286	,775
	Bayan(285)	2,85	,99		
38	Erkek (116)	3,15	1,12	1,004	,316
	Bayan(285)	3,03	1,07		
39	Erkek (116)	3,57	1,04	1,460	,145
	Bayan(285)	3,40	1,06		
40	Erkek (116)	3,60	1,13	1,794	,074
	Bayan(285)	3,39	1,01		
41	Erkek (116)	3,30	1,07	1,621	,106
	Bayan(285)	3,10	1,11		

Tablo 28 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Cinsiyet" Değişkenine Göre Maddelere Verdikleri Cevaplar ile İlişkin t Testi Sonuçları

42	Erkek (116)	3,16	1,18	-,418	,676
	Bayan(285)	3,21	1,05		
43	Erkek (116)	3,38	1,08	,215	,830
	Bayan(285)	3,36	,92		
44	Erkek (116)	3,47	,99	-,780	,436
	Bayan(285)	3,55	,96		
45	Erkek (116)	3,30	1,09	-,157	,875
	Bayan(285)	3,31	,98		
46	Erkek (116)	3,26	,96	,680	,497
	Bayan(285)	3,18	1,06		
47	Erkek (116)	3,75	,91	-2,129	,034*
	Bayan(285)	3,96	,89		
48	Erkek (116)	2,95	1,02	-,519	,604
	Bayan(285)	3,01	,98		

*= p < .05(t testi için anlamlı)

Tablo 28' e bakıldığında, maddelerin hepsi homojen olduğundan "mann-wihitney U" testi yapılmamıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi sonucu t testi yapılmıştır. Tablo 29'a t testi sonuçlarına göre de bağımsız gruplar arasında anlamlı farklılık düzeyi belirlenmiştir.

Tablo 28' de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirleyen "cinsiyet" değişkenine göre maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları ile öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Bu farklılığın p = .05 düzeyinde anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 28 İncelendiğinde, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları "cinsiyet " değişkenine bağlı olarak t(11)=2,290, p< .05; t(27)=2,787, p<.05; t(29)=-2,261, p< .05; t(30)=-2,387, p< .05 t(47)=2,129, p< .05; düzeylerinde istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

M1: "Müdür okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar." ifadesine katılım açısından ($\bar{X}$ Erkek= 3,70, $\bar{X}$ Bayan= 3,68, p > .05)), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M2: "Okulun mevcut prosedürleri hakkında ne yapılacağı açıkça anlatılmaktadır." ifadesine katılım açısından ($\bar{X}$ Erkek= 3,68, $\bar{X}$ Bayan= 3,61, p > .05)), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M3: "Çalışanlardaki kişisel çıkarlar okulun amacından daha baskındır." ifadesine katılım açısından(*X* Erkek= 2,31, *X* Bayan= 2,14, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M4: "Okulun başarısı ve amacını gerçekleştirmek her şeyden önde gelir." ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,79, *X* Bayan=3,78, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M5: "Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar çalışanımız bulunmaktadır." ifadesine katılım açısından (*X* Erkek=3,46, *X* Bayan= 3,49, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M6: " Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi vardır " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,54, *X* Bayan=3,57, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M7: "Okulda sağlıklı bir haberleşme söz konusu değildir" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 2,35, *X* Bayan=2,51, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M8: "Öğretmenler kendi görüşlerinin alınmadıkları konularda yönetici ile çatışma içine girmektedirler." ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 2,75, *X* Bayan=2,61, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M9: "Okul yöneticisi okulun mevcut bazı konularında düşüncelerimizi söyleme yönünde bizleri cesaretlendirmektedir." ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,47, *X* Bayan=3,22, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M10: " Okulum çevre ile işbirliği ve dayanışma içindedir " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,50, *X* Bayan=3,35, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M11: "Okul müdürünün tüm öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakti vardır"(*X* Erkek= 3,42, *X* Bayan=3,12, p= ,023), çıkan anlamlı farklılığa göre, erkek öğretmenlerin okul yöneticilerine rahatlıkla ulaşabildiğini, yöneticilerinin kişisel veya mesleki sorunları ile ilgilenecek duyarlılığa sahip olduklarını, kendilerini ilgilendiren konularda daha duyarlı olduklarını ve yöneticilerin onları dinlemek için zaman ayırdıklarını, olumlu bir iletişim içinde olduklarını göstererek, okul müdürünün öğretmenlere yeterli vakit ayırma ve onlarla ilgilenme konusunda erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha iyi bir durumda oldukları söylenebilir.

Bu bulguya göre, okul müdürlerinin öğretmenlere vakit ayırmaması ve onların problemleriyle ilgilenmemesi, öğretmenlerin okul yöneticilerine karşı olumsuz duygu içinde olmalarına, görevlerini yaparken mutsuz ve isteksiz çalışmalarına neden olmakta bu durum da okulun sağlıksız bir şekilde işlemesine neden olmaktadır.

M12: " Okulda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir ortamda çalışılmaktadır " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 4,06, *X* Bayan=4,00, p >.05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M13: " Okul müdürüm performansımı yükseltmem için uygun ortamlar oluşturmaktadır. " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,52, *X* Bayan=3,36, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M14: "Okulda alınan kararlar tek kişinin elindedir."ifadesine katılım açısından(*X* Erkek= 2,32, *X* Bayan=2,41, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M15: "Becerileri ve yeteneklerimi rahatça kullanabileceğim bir okul ortamına sahibim" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,37, *X* Bayan=3,21, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M16: "Okulda yapılacak çalışmalar konusunda yönetici tarafından bilgi verilmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,70, *X* Bayan=3,69, p > .05), M17: "Okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğu eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,89, *X* Bayan=3,95, p > .05),M18: " Okulun genel havası okul yöneticisi ve öğretmenleri istekle çalışmaya sevk edici niteliktedir" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,51, *X* Bayan=3,34, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M19: "Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 2,17, *X* Bayan=2,31, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M20: "Öğretmenler çoğunlukla görevlerini suiistimal etmektedirler" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek=1,92, *X* Bayan=1,75, p > .05), M21: "Okulumda ihtiyaç duyduğum araç, gereç,kaynak.. gibi dokümanları rahatça temin edebilmekteyim" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,43, *X* Bayan=3,27, p >.05), M22: "Bu okulda zevkle çalışılmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,52, *X* Bayan=3,44, p > .05), M23: "Güvenlik ve saygı okulumda baskın değerler arasındadır" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,52, *X* Bayan=3,45, p > .05), M24: "Okulumda müdür ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu vardır" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,42, *X* Bayan=3,31, p > .05), M25: "Okulda çalışanlar arasında güven duygusu düşüktür" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 2,25, *X* Bayan=2,36, p >.05), M26: "Öğretmenler arasında kişisel çıkarlar ön plandadır." ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 2,00, *X* Bayan=2,20, p >.05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M27: "Maaşım ihtiyaçlarımı karşılamama yetecek kadardır" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 1,98, *X* Bayan=1,68, p= ,006), çıkan anlamlı farklılığa göre, ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenlerin maaşlarını yeterli buldukları, maaşlarıyla ihtiyaçlarını

karşılayabildiklerini, bayan öğretmenlerin ise maaşlarını az buldukları ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamadıkları, bayanların erkek öğretmenlere göre biraz daha doyumsuz oldukları söylenebilir.

M28: "Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 1,71, *X* Bayan=1,52, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M29: "Okulum kariyerimi geliştirme konusunda yeterli imkânları sunmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,05, *X* Bayan=2,77, p= ,024), çıkan anlamlı farklılığa göre, ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenlerin kariyer geliştirme ve görevde yükselme konusunda okullarının imkanlarının yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bayan öğretmenler ise bu konuda erkek öğretmenlere göre okullarının yetersiz olduğunu düşünmektedirler.

M30: "Bu okulda mesleki başarılar yeteri kadar değerlendirilmektedir." ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,17, *X* Bayan=2,87, p= ,017), çıkan anlamlı farklılığa göre, ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenlerin eğitim-öğretim görevleri ile ilgili konularda ve yaptıkları çalışmalarda takdir edildiklerini ve yeteneklerinden yeterince faydalanıldığını, bayan öğretmenler bu konuda erkek öğretmenlere göre başarıların yeteri kadar değerlendirilmediğini, öğretmenlere maddi ve manevi ödüllerin yeterli olmadıklarını, bayan öğretmenlerin desteklenmeye ve övgüye daha çok ihtiyaçlarının olduğu söylenebilir.

M31:"Çalışmalarımda kendimi engellenmiş olarak hissederim" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 2,21, *X* Bayan=2,10, p > .05), M32: "Çalışmalarım kişisel başarımı da arttırmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,61, *X* Bayan=3,70, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M33: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,58, *X* Bayan=3,37, p > .05), M34:"Okulum yeniliklere, yeni düşüncelere açıktır." ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,58, *X* Bayan=3,42, p > .05), M35: "Teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda çalıştığım okulda görmek mümkündür " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek=3,32, *X* Bayan=3,15, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M36: “Okul, çevrenin ve velilerin her türlü önerilerine daima açıktır " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,40, *X* Bayan=3,25, p > .05), M37:" Okul amacını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara kapalıdır " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 2,82, *X* Bayan=2,85, p > .05), M38: " Okul yöneticisi okul kurallarını koymada katı; ancak adildir "ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,15, *X* Bayan=3,03, p> .05), M39: "Okuldaki başarım tarafsız değerlendirilmektedir " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,57, *X* Bayan=3,40, p >

.05), M40: " Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,60, *X* Bayan=3,39, p > .05), M41: "Performansım hakkında yöneticim tarafından "geri dönüt alırım " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek=3,30, *X* Bayan=3,10, p > .05), M42: "Okulum kendi kararlarını özgürce alabilecek özerkliğe sahiptir " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,16, *X* Bayan=3,21, p > .05), M43: " Okulda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinde faydalanma yoluna gidilmektedir " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,38, *X* Bayan=3,36, p > .05), M44: " Okulumda veli memnuniyeti her zaman önceliklidir " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,47, *X* Bayan=3,55, p > .05), M45:" Okulum toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmektedir " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,30, *X* Bayan=3,31, p > .05), M46: "Okulda oluşacak problemlere takım halinde çözüm yolları bulunmaktadır " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,26, *X* Bayan=3,18, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M47: "Kişisel hayatım ile iş hayatım arasında oluşabilecek sorunlara çözüm bulabilirim " ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 3,75, *X* Bayan=3,96, p =,0 34), çıkan anlamlı farklılığa göre, bayan öğretmenlerin özel hayatı ile iş hayatı arasında çıkan problemlerde iş hayatını da özel hayatını da etkilemeyecek şekilde rahatlıkla çözüm buldukları, erkek öğretmenlerin ise bu konuda biraz daha yetersiz oldukları söylenebilir.

M48: "Okulda oluşan problemler geleneksel yöntemlerle çözülmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* Erkek= 2,95, *X* Bayan=3,01, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Tablo 28.1 : "Cinsiyet" Değişkeni Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**Cinsiyet (n)**	***X* (Aritmetik Ortalama)**	**SS**	**t**	**p (Sign.)**
1. Amaca Odaklanma	Erkek (116)	18,16	3,48	-,433	,665
	Bayan(285)	18,32	3,37		
2. İletişim Yeterliği	Erkek (116)	20,83	4,62	1,38	,166
	Bayan(285)	20,15	4,35		
3. Optimal Güç Dengesi	Erkek (116)	18,34	4,12	1,12	,263
	Bayan(285)	17,86	3,81		
4. Kaynak Kullanımı	Erkek (116)	18,75	3,39	,718	,473
	Bayan(285)	18,49	3,15		
5. Bağlılık	Erkek (116)	18,21	4,00	1,28	,199
	Bayan(285)	17,64	4,02		
6. Moral	Erkek (116)	19,88	3,91	1,16	,244
	Bayan(285)	19,41	3,58		
7. Yenilikçilik	Erkek (116)	13,90	3,84	1,81	,071
	Bayan(285)	13,21	3,29		
8. Özerklik	Erkek (116)	19,62	5,27	1,15	,249
	Bayan(285)	19,01	4,61		

9.Uyum	Erkek (116)	10,16	2,61	-,308	,759
	Bayan(285)	10,24	2,17		
10.Problem Çözme Yeterliği	Erkek (116)	10,06	1,88	-,382	,703
	Bayan(285)	10,13	1,79		
Toplam Örgüt Sağlığı	Erkek (116)	167,95	30,38	1,09	,276
	Bayan(285)	164,51	27,91		

Tablo 28.1'e göre, İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerin "Cinsiyet" değişkeni genel Örgüt Sağlığının tüm boyutlarında ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenlerin örgüt sağlığı algı düzeyleri ile bayan öğretmenlerin örgüt sağlığı algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Tablo 28.1'e göre, İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerin "Cinsiyet" değişkeni Genel Örgüt Sağlığı ortalamalarına bakıldığında ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenlerin örgüt sağlığı algı düzeyleri (X = 167,95), bayan öğretmenlerin örgüt sağlığı algı düzeylerinden (X = 164,51) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ancak bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür.

Bu durum, ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenlerin okul örgütlerinin sağlıklı olduğu konusunda bayan öğretmenlerden daha duyarlı olduğuyla açıklanabilir. Erkek öğretmenlerin okulun sağlıklı olması konusunda daha duyarlı olduklarını, sağlıklı örgütün işlerini daha sağlıklı ve daha düzenli bir ortamda rahat yapabildiklerine olanak sağladığını düşünmektedirler.

Tablo 29: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Okuldaki Hizmet Süresi" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	**Okuldaki Hizmet Süresi (n)**	X **(Aritmetik Ortalama)**	**SS**	**t**	**p (Sign.)**
1	1-5 yıl (263)	3,77	,97353	2,232	,026*
	6 yıl üzeri(138)	3,53	1,06133		
2	1-5 yıl (263)	3,66	,97726	1,104	,270
	6 yıl üzeri(138)	3,55	,92032		
3	1-5 yıl (263)	2,19	1,14000	,014	,989
	6 yıl üzeri(138)	2,18	1,13054		
4	1-5 yıl (263)	3,65	1,02230	-,222	,825
	6 yıl üzeri(138)	3,67	1,01207		
5	1-5 yıl (263)	3,45	1,11418	-,845	,399
	6 yıl üzeri(138)	3,55	,95957		
6	1-5 yıl (263)	3,64	,99639	2,311	,021*
	6 yıl üzeri(138)	3,40	,97888		
7	1-5 yıl (263)	2,42	1,12281	-,989	,323
	6 yıl üzeri(138)	2,54	1,14700		

8	1-5 yıl (263)	2,66	1,19299	,194	,846
	6 yıl üzeri(138)	2,63	1,12660		
9	1-5 yıl (263)	3,38	1,15906	1,970	,050
	6 yıl üzeri(138)	3,14	1,09111		
10	1-5 yıl (263)	3,43	,98187	,985	,325
	6 yıl üzeri(138)	3,33	,93850		
11	1-5 yıl (263)	3,25	1,17209	1,002	,317
	6 yıl üzeri(138)	3,13	1,19504		
12	1-5 yıl (263)	4,11	1,04078	2,221	,027*
	6 yıl üzeri(138)	3,86	1,10204		
13	1-5 yıl (263)	3,47	1,05133	1,746	,082
	6 yıl üzeri(138)	3,28	1,04629		
14	1-5 yıl (263)	2,41	1,16837	,513	,608
	6 yıl üzeri(138)	2,34	1,15671		
15	1-5 yıl (263)	3,32	1,07696	1,728	,085
	6 yıl üzeri(138)	3,13	1,09295		
16	1-5 yıl (263)	3,78	,95325	2,541	,011*
	6 yıl üzeri(138)	3,52	,99041		
17	1-5 yıl (263)	4,01	,90364	2,421	,016*
	6 yıl üzeri(138)	3,78	,84967		
18	1-5 yıl (263)	3,44	1,02047	1,335	,182
	6 yıl üzeri(138)	3,29	1,03522		
19	1-5 yıl (263)	2,25	1,16555	-,474	,636
	6 yıl üzeri(138)	2,31	1,09278		
20	1-5 yıl (263)	1,73	,97467	-1,791	,074
	6 yıl üzeri(138)	1,92	1,07145		
21	1-5 yıl (263)	3,36	1,05430	1,341	,181
	6 yıl üzeri(138)	3,21	1,11224		
22	1-5 yıl (263)	3,52	1,01822	1,523	,129
	6 yıl üzeri(138)	3,36	,93545		
23	1-5 yıl (263)	3,55	,98279	2,252	,025*
	6 yıl üzeri(138)	3,32	,88921		
24	1-5 yıl (263)	3,40	1,06161	1,402	,162
	6 yıl üzeri(138)	3,24	1,06580		
25	1-5 yıl (263)	2,26	1,07166	-1,882	,061
	6 yıl üzeri(138)	2,47	1,12838		
26	1-5 yıl (263)	2,08	1,09503	-1,444	,149
	6 yıl üzeri(138)	2,25	1,16557		
27	1-5 yıl (263)	1,71	,94427	-1,574	,116
	6 yıl üzeri(138)	1,87	1,04255		
28	1-5 yıl (263)	1,62	1,05522	1,140	,255
	6 yıl üzeri(138)	1,50	,98344		
29	1-5 yıl (263)	2,85	1,09215	-,059	,953
	6 yıl üzeri(138)	2,86	1,12173		
30	1-5 yıl (263)	2,99	1,11375	,822	,412
	6 yıl üzeri(138)	2,89	1,16073		
31	1-5 yıl (263)	2,12	1,08926	-,296	,767
	6 yıl üzeri(138)	2,15	1,08907		
32	1-5 yıl (263)	3,65	,99907	-,664	,507
	6 yıl üzeri(138)	3,72	1,03774		
33	1-5 yıl (263)	3,48	1,11496	1,211	,227
	6 yıl üzeri(138)	3,34	1,04394		
34	1-5 yıl (263)	3,52	1,04760	1,464	,144
	6 yıl üzeri(138)	3,36	1,00420		

Tablo 29 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Okuldaki Hizmet Süresi" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

35	1-5 yıl (263)	3,19	1,09426	-,173	,863
	6 yıl üzeri(138)	3,21	1,05843		
36	1-5 yıl (263)	3,33	,99724	1,036	,301
	6 yıl üzeri(138)	3,22	1,03245		
37	1-5 yıl (263)	2,84	1,01253	-,170	,865
	6 yıl üzeri(138)	2,86	1,02660		
38	1-5 yıl (263)	3,08	1,04660	,448	,654
	6 yıl üzeri(138)	3,03	1,16148		
39	1-5 yıl (263)	3,54	1,06856	2,386	,017*
	6 yıl üzeri(138)	3,28	1,03225		
40	1-5 yıl (263)	3,50	1,05158	1,400	,162
	6 yıl üzeri(138)	3,35	1,04498		
41	1-5 yıl (263)	3,22	1,11848	1,563	,119
	6 yıl üzeri(138)	3,04	1,06620		
42	1-5 yıl (263)	3,24	1,10332	1,208	,228
	6 yıl üzeri(138)	3,10	1,06493		
43	1-5 yıl (263)	3,42	,98132	1,547	,123
	6 yıl üzeri(138)	3,26	,94784		
44	1-5 yıl (263)	3,50	1,02960	-,793	,428
	6 yıl üzeri(138)	3,58	,86056		
45	1-5 yıl (263)	3,35	1,03452	1,177	,240
	6 yıl üzeri(138)	3,23	,97629		
46	1-5 yıl (263)	3,25	1,07262	1,038	,300
	6 yıl üzeri(138)	3,13	,96804		
47	1-5 yıl (263)	3,95	,89177	1,539	,125
	6 yıl üzeri(138)	3,80	,92696		
48	1-5 yıl (263)	3,00	,99040	,174	,862
	6 yıl üzeri(138)	2,98	1,01798		

*= p < .05(t testi için anlamlı)

Tablo 29' a bakıldığında, maddelerin hepsi homojen olduğundan "mann-wihitney U" testi yapılmamıştır Verilerin normal dağılım göstermesi sonucu t testi yapılmıştır. t testi sonuçlarına göre de bağımsız gruplar arasında anlamlı farklılık düzeyi belirlenmiştir.

Tablo 29' da görüldüğü gibi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirleyen "hizmet süresi" boyutundaki maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları ile öğretmenlerin hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Bu farklılığın p = .05 düzeyinde anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 29 İncelendiğinde, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları "hizmet süresi" değişkenine bağlı olarak t(1)=-2,232, p< .05; t(6)=2,311, p< .05; t(12)=2,221, p< .05; t(16)=2,541, p< .05; t(17)=2,421, p< .05; t(39)=2,386, p<.05; düzeylerinde istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

M1: "Müdür okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar." ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=3,77, *X* 6 yıl ve üzeri=3,53, p= ,026), çıkan anlamlı farklılığa göre, okulda 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin aynı okulda 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlere göre, müdürün okulun amaç ve programının amaçlarını açıkça ortaya koyma konusunda gerekenlerin yapıldığını düşünmektedirler.

M2: "Okulun mevcut prosedürleri hakkında ne yapılacağı açıkça anlatılmaktadır." İfadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=3,66, *X* 6 yıl ve üzeri=3,55, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. M3: "Çalışanlardaki kişisel çıkarlar okulun amacından daha baskındır." İfadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=2,19, *X* 6 yıl ve üzeri=2,18, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M4: "Okulun başarısı ve amacını gerçekleştirmek her şeyden önde gelir." ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=3,65, *X* 6 yıl ve üzeri=3,67, p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M5: " Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar çalışanımız bulunmaktadır." ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=3,45, *X* 6 yıl ve üzeri =3,55, p > .05), M7: " Okulda sağlıklı bir haberleşme söz konusu değildir " ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=2,42, *X* 6 yıl ve üzeri=2,54, p > .05), M8: " Öğretmenler kendi görüşlerinin alınmadıkları konularda yönetici ile çatışma içine girmektedirler." ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=2,66, *X* 6 yıl ve üzeri fazla=2,63, p > .05), , istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M6: " Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi vardır " ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası =3,64, *X* 6 yıl ve üzeri =2,36, p= ,021), çıkan anlamlı farklılığa göre, okulda 1-5 yıl arası çalışan öğretmenler yönetici ve diğer öğretmenler ile bilgi alış verişinin daha yoğun, mevcut birikimlerini sunmak ve yardım istemek konusunda okulda 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre daha baskın olduğu görülmektedir.

Bu bulgulara göre, okulda "bilgi alış verişi "bakımından 1-5 yıl arası görev yapan öğrtemenlerin meslektaşlarıyla daha belirgin kolektif anlayışla çalıştıkları ve birbirlerine karşı daha duyarlı ve paylaşımcı olduklarıyla açıklanabilir. Okulda 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerin yöneticilerle bilgi alış verişi konusunda bilgi paylaşmaya yatkın bir atmosferin yaşanmasında yeterli ortamı oluşturamadıkları şeklinde açıklanabilir.

M9: " Okul yöneticisi okulun mevcut bazı konularında düşüncelerimizi söyleme yönünde bizleri cesaretlendirmektedir." ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası =3,38, *X* 6 yıl ve üzeri =3,14, p > .05), M10: " Okulum çevre ile işbirliği ve dayanışma içindedir " ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası =3,43, *X* 6 yıl ve üzeri =3,33, p > .05), M11: " Okul müdürünün tüm

öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakti vardır " ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası =3,25, *X* 6 yıl ve üzeri =3,13, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M12: "Okulda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir ortamda çalışılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası =4,11, *X* 6 yıl ve üzeri =3,86, p= ,027), çıkan anlamlı farklılığa göre, okulda 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenler cinsiyet ayrımı yapılmadan, okulun daha objektif, demokratik ve adaletli bir ortamda bilgi paylaşımın gerçekleştiği konusunda 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlere göre daha duyarlı oldukları görülmüştür.

M13: "Okul müdürüm performansımı yükseltmem için uygun ortamlar oluşturmaktadır "ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=3,47, *X* 6 yıl ve üzeri =3,28, p > .05), M14: "Okulda alınan kararlar tek kişinin elindedir " ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=2,41, *X* 6 yıl ve üzeri=2,34, p > .05), M15: " Becerileri ve yeteneklerimi rahatça kullanabileceğim bir okul ortamına sahibim " ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=3,32, *X* 6 yıl ve üzeri=3,13, p> .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M16: "Okulda yapılacak çalışmalar konusunda yönetici tarafından bilgi verilmektedir " ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası =3,78, *X* 6 yıl ve üzeri=3,52, p= ,011), çıkan anlamlı farklılığa göre, okulda 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin, 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre okulda istenilen makama kolayca ulaşabildikleri ve okul yöneticilerinin kendilerini ilgilendiren konularda bilgilendirildiklerine inandıklarını düşündükleri görülmüştür.

M17: "Okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğu eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası =4,01, *X* 6 yıl ve üzeri =3,78, p= ,016), çıkan anlamlı farklılığa göre, çalıştıkları okulda 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre okul ortamında geçen zamanın eğitim-öğretim işlerine ayrıldığını, zamanın boşa harcanmadığını ve iyi değerlendirildiğini düşünmektedirler.

M18: " Okulun genel havası okul yöneticisi ve öğretmenleri istekle çalışmaya sevk edici niteliktedir " ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=, 3,44, *X* 6 yıl ve üzeri=3,29 p > .05), M19:"Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=2,25, *X* 6 yıl ve üzeri =2,31, p > .05), M20: " Öğretmenler çoğunlukla görevlerini suistimal etmektedirler " ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=1,73, *X* 6 yıl ve üzeri=1,92, p > .05), M21: "Okulumda ihtiyaç duyduğum araç, gereç, kaynak.. gibi dokümanları rahatça temin edebilmekteyim" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası=3,36, *X* 6 yıl ve üzeri=3,21, p > .05) M22: "Bu okulda zevkle çalışılmaktadır " ifadesine katılım açısından, (*X* 1-5 yıl arası = 3,52, *X* 6 yıl ve üzeri =3,36, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M23: "Güvenlik ve saygı okulumda baskın değerler arasındadır" ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası =3,55, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri =3,32, p= ,025), çıkan anlamlı farklılığa göre okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin aynı okulda 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlere göre okulda karşılıklı güven, saygı ve sadakatin baskın olduğu düşüncesine sahip oldukları görülmektedir.

M24: "Okulumda müdür ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu vardır " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası=3,40, $\bar{X}$ 5 yıl ve üzeri=3,24, p > .05), M25: " Okulda çalışanlar arasında güven duygusu düşüktür " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası =2,26, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri =2,47, p > .05), M26: "Öğretmenler arasında kişisel çıkarlar ön plandadır" ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası=2,08, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri=2,25, p > .05), M27: "Maaşım ihtiyaçlarımı karşılamama yetecek kadardır." ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası=1,71, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri=1,87, p > .05), M28: " Mesleğim kişiliğime uygun olmadığından görevimi yaparken sıkılıyorum " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası=1,62, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri=1,50, p > .05), M29: " Okulum kariyerimi geliştirme konusunda gerekli imkânları sunmaktadır " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası=2,85, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri=2,86, p > .05), M30:"Bu okulda mesleki başarılar yeteri kadar değerlendirilmektedir " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası=2,99, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri=2,89, p > .05), M31: " Çalışmalarımda kendimi engellenmiş olarak hissederim " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası = 2,12, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri =2,15, p > .05), M32: "Çalışmalarım kişisel başarımı da arttırmaktadır" ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası =3,65, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri =3,72, p > .05), M33: " Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası = 3,48, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri =3,34, p > .05), M34: "Okulum yeniliklere, yeni düşüncelere açıktır " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası =3,52, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri =3,36, p > .05), M35: "Teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda çalıştığım okulda görmek mümkündür " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası=3,19, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri=3,21, p > .05), M36: "Okul, çevrenin ve velilerin her türlü önerilerine daima açıktır " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası =3,33, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri =3,22, p > .05), M37: " Okul amacını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara kapalıdır" ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası =2,84, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri =2,86, p > .05), M38: "Okul yöneticisi okul kurallarını koymada katı, ancak adildir. " ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası =3,08, $\bar{X}$ 5 yıldan fazla =3,03, p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M39: "Okuldaki başarım tarafsız değerlendirilmektedir" ifadesine katılım açısından, ($\bar{X}$ 1-5 yıl arası =3,54, $\bar{X}$ 6 yıl ve üzeri =3,28, p= ,017), çıkan anlamlı farklılığa göre, okulda 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin gösterdikleri performansın ve çalışmalarının okul yöneticileri tarafından adil ve hakkını verecek şekilde, değerlendirildiği düşüncesi içinde oldukları şeklinde

yorumlanabilir. Okulda 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenler ise okullarındaki yapmış oldukları çalışmalarda yöneticileri tarafından tarafsız ve adil bir şekilde değerlendirilme yapıldığı konusunda daha az bir katılım sergiledikleri şeklinde açıklanabilir.

M40: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır " ifadesine katılım açısından, (X 1-5 yıl arası =3,50, X 6 yıl ve üzeri =3,35, p > .05), M41:" Performansım hakkında yöneticim tarafından "geri dönüt alırım" ifadesine katılım açısından, (X 1-5 yıl arası =3,22, X 6 yıl ve üzeri=3,04, p > .05), M42: "Okulum kendi kararlarını özgürce alabilecek özerkliğe sahiptir " ifadesine katılım açısından, (X 1-5 yıl arası =3,24 X 6 yıl üzeri=3,10, p > .05), M43: "Okulda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinde faydalanma yoluna gidilmektedir " ifadesine katılım açısından, (X 1-5 yıl arası =3,42, X 5 yıl ve üzeri =2,26, p > .05), M44: "Okulumda veli memnuniyeti her zaman önceliklidir" ifadesine katılım açısından, (X 1-5 yıl arası=3,50, X 6 yıl ve üzeri=3,58, p > .05), M45: "Okulum toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmektedir" ifadesine katılım açısından, (X 1-5 yıl arası=3,35, X 6 yıl ve üzeri=3,23, p > .05), M46: "Okulda oluşacak problemlere takım halinde çözüm yolları bulunmaktadır" ifadesine katılım açısından, (X 1-5 yıl arası =3,25, X 5 yıldan fazla =3,13, p > .05), M47: " Kişisel hayatım ile iş hayatım arasında oluşabilecek sorunlara çözüm bulabilirim" ifadesine katılım açısından, (X 1-5 yıl arası =3,95, X 6 yıl ve üzeri =3,80, p > .05),), M48: "Okulda oluşan problemler geleneksel yöntemlerle çözülmektedir " ifadesine katılım açısından, (X 1-5 yıl arası=3,00, X 6 yıl ve üzeri=2,98, p > .05) , istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Tablo 29.1: "Okuldaki Hizmet Süresi " Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**Okuldaki Hizmet Süres (n)**	X **(Aritmetik Ortalama)**	**SS**	**t**	**p (Sign.)**
1. Amaca Odaklanma	1–5 yıl arası (263)	18,35	3,45	,634	,527
	6 yıl ve üzeri (138)	18,13	3,31		
2. İletişim Yeterliği	1–5 yıl arası (263)	20,62	4,43	1,705	,089
	6 yıl ve üzeri (138)	19,83	4,41		
3. Optimal Güç Dengesi	1–5 yıl arası (263)	18,28	3,83	2,036	,042*
	6 yıl ve üzeri (138)	17,45	3,98		
4. Kaynak Kullanımı	1–5 yıl arası (263)	18,83	3,16	2,276	,023*
	6 yıl ve üzeri (138)	18,06	3,28		
5. Bağlılık	1–5 yıl arası (263)	18,12	4,03	2,202	,028*
	6 yıl ve üzeri (138)	17,20	3,95		
6. Moral	1–5 yıl arası (263)	19,47	3,70	-,597	,551
	6 yıl ve üzeri (138)	19,70	3,66		
7. Yenilikçilik	1–5 yıl arası (263)	13,54	3,46	1,063	,288
	6 yıl ve üzeri (138)	13,15	3,48		
8. Özerklik	1–5 yıl arası (263)	19,46	4,70	1,527	,128
	6 yıl ve üzeri (138)	18,68	4,99		
9.Uyum	1–5 yıl arası (263)	10,28	2,34	,832	,406
	6 yıl ve üzeri (138)	10,08	2,23		

10.Problem Çözme Yeterliği	1–5 yıl arası (263)	10,19	1,86	1,264	,207
	6 yıl ve üzeri (138)	9,95	1,72		
Toplam Örgüt Sağlığı	1–5 yıl arası (263)	167,20	28,39	1,637	,102
	6 yıl ve üzeri (138)	162,28	28,97		

Tablo 29.1.'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Okuldaki Hizmet Süresi" değişkeni açısından amaca odaklanma, iletişim yeterliği, moral, yenilikçilik, özerklik, uyum, problem çözme yeterliği boyutlarında ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ile ilköğretim okullarında 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Tablo 29.1.'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Okuldaki Hizmet Süresi" değişkeni optimal güç dengesi boyutuna katılım açısından(X 1-5 yıl arası =18,28, X 6 yıl ve üzeri =17,45, p = .042) çıkan anlamlı farklılığa göre ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ilköğretim okullarında 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur.

Bu durum, ilköğretim okullarında optimal güç dengesi konusunda 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin, 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre okullarının demokratik bir anlayışla, herkesin kararlara katılmasıyla yönetildiğine dair daha duyarlı olduğuyla açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Okuldaki Hizmet Süresi" değişkeni kaynak kullanımı boyutuna katılım açısından (X 1-5 yıl arası=18,83, X 6 yıl ve üzeri=18,06 p = .023) çıkan anlamlı farklılığa göre ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ilköğretim okullarında 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Okuldaki Hizmet Süresi" değişkeni bağlılık boyutuna katılım açısından(X 1-5 yıl arası=18,12, X 6 yıl ve üzeri=17,20 p = .028) çıkan anlamlı farklılığa göre ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ilköğretim okullarında 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur.

Bu durum, ilköğretim okullarında bağlılık konusunda 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin, 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre çalıştıkları okula daha bağlı oldukları, okullarına severek geldikleri, okulda çalışmaktan zevk duyduklarıyla açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Okuldaki Hizmet Süresi" Genel Örgüt Sağlığı ortalamalarına bakıldığında ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri (X =167,20) ilköğretim okullarında 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin

örgüt sağlığı düzeylerinden(X = 162,28) daha yüksek bulunmuştur. Ancak bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür.

Bu durum, ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin, yeniliğe, yeni şeylere, yeni düşüncelere açık olduklarını, işlerini amaca dönük olarak gerçekleştirdiklerini, okulun çevre ile uyumlu, etkileşim içinde ve etkin bir iletişimin olduğu kısaca okul örgütlerinin sağlıklı olması konusunda 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlerden daha duyarlı olduğuyla açıklanabilir.

Tablo 30: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "mezuniyet" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	**Mezuniyet (n)**	X **(Aritmetik Ortalama)**	**SS**	**t**	**p (Sign.)**
1	Eğitim Fakültesi (266)	3,71	,99567	,550	,583
	Diğer Fakülteler (135)	3,65	1,03893		
2	Eğitim Fakültesi (266)	3,61	,98457	-,421	,674
	Diğer Fakülteler (135)	3,65	,90737		
3	Eğitim Fakültesi (266)	2,20	1,12776	,333	,739
	Diğer Fakülteler (135)	2,16	1,15389		
4	Eğitim Fakültesi (266)	3,63	1,02035	-,739	,460
	Diğer Fakülteler (135)	3,71	1,01383		
5	Eğitim Fakültesi (266)	3,45	1,06746	-,896	,371
	Diğer Fakülteler (135)	3,55	1,05566		
6	Eğitim Fakültesi (266)	3,57	1,00722	,433	,665
	Diğer Fakülteler (135)	3,53	,97583		
7	Eğitim Fakültesi (266)	2,44	1,12562	-,471	,638
	Diğer Fakülteler (135)	2,50	1,14523		
8	Eğitim Fakültesi (266)	2,65	1,14902	,109	,913
	Diğer Fakülteler (135)	2,64	1,21229		
9	Eğitim Fakültesi (266)	3,30	1,15569	,037	,971
	Diğer Fakülteler (135)	3,29	1,11351		
10	Eğitim Fakültesi (266)	3,71	,99567	,313	,755
	Diğer Fakülteler (135)	3,65	1,03893		
11	Eğitim Fakültesi (266)	3,40	,98351	,145	,885
	Diğer Fakülteler (135)	3,37	,93734		
12	Eğitim Fakültesi (266)	3,21	1,16450	-1,053	,293
	Diğer Fakülteler (135)	3,20	1,21434		
13	Eğitim Fakültesi (266)	3,98	1,08496	-,782	,435
	Diğer Fakülteler (135)	4,10	1,03140		
14	Eğitim Fakültesi (266)	3,37	1,03641	-,952	,342
	Diğer Fakülteler (135)	3,46	1,08449		
15	Eğitim Fakültesi (266)	2,34	1,14346	-,485	,628
	Diğer Fakülteler (135)	2,46	1,20199		
16	Eğitim Fakültesi (266)	3,24	1,10676	-,297	,767
	Diğer Fakülteler (135)	3,29	1,04435		
17	Eğitim Fakültesi (266)	3,68	,95779	-1,356	,176
	Diğer Fakülteler (135)	3,71	1,00485		
18	Eğitim Fakültesi (266)	3,89	,90084	-,323	,747
	Diğer Fakülteler (135)	4,02	,86789		

Tablo 30 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "mezuniyet" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

19	Eğitim Fakültesi (266)	3,37	1,03277	-,460	,646
	Diğer Fakülteler (135)	3,41	1,01764		
20	Eğitim Fakültesi (266)	2,25	1,10678	-,898	,370
	Diğer Fakülteler (135)	2,31	1,20612		
21	Eğitim Fakültesi (266)	1,77	,96155	-,711	,477
	Diğer Fakülteler (135)	1,86	1,10494		
22	Eğitim Fakültesi (266)	3,28	1,07231	-,537	,592
	Diğer Fakülteler (135)	3,37	1,08408		
23	Eğitim Fakültesi (266)	3,44	,97857	,769	,442
	Diğer Fakülteler (135)	3,50	1,02122		
24	Eğitim Fakültesi (266)	3,50	,92858	-,086	,931
	Diğer Fakülteler (135)	3,42	1,01089		
25	Eğitim Fakültesi (266)	3,34	1,06076	-1,503	,134
	Diğer Fakülteler (135)	3,35	1,07528		
26	Eğitim Fakültesi (266)	2,27	1,04865	-1,019	,309
	Diğer Fakülteler (135)	2,45	1,17638		
27	Eğitim Fakültesi (266)	2,10	1,10958	,433	,665
	Diğer Fakülteler (135)	2,22	1,14388		
28	Eğitim Fakültesi (266)	1,78	,97281	,864	,388
	Diğer Fakülteler (135)	1,74	,99972		
29	Eğitim Fakültesi (266)	1,61	1,04812	-,882	,378
	Diğer Fakülteler (135)	1,51	,99889		
30	Eğitim Fakültesi (266)	2,82	1,08974	-,192	,848
	Diğer Fakülteler (135)	2,92	1,12389		
31	Eğitim Fakültesi (266)	2,95	1,10822	-,435	,664
	Diğer Fakülteler (135)	2,97	1,17478		
32	Eğitim Fakültesi (266)	2,12	1,05714	-1,615	,107
	Diğer Fakülteler (135)	2,17	1,14957		
33	Eğitim Fakültesi (266)	3,38	1,07654	-1,332	,184
	Diğer Fakülteler (135)	3,54	1,11812		
34	Eğitim Fakültesi (266)	3,45	1,05305	-,616	,538
	Diğer Fakülteler (135)	3,51	,99889		
35	Eğitim Fakültesi (266)	3,19	1,08235	-,136	,892
	Diğer Fakülteler (135)	3,21	1,08163		
36	Eğitim Fakültesi (266)	3,28	1,00322	-,203	,840
	Diğer Fakülteler (135)	3,31	1,02554		
37	Eğitim Fakültesi (266)	2,87	1,00217	,811	,418
	Diğer Fakülteler (135)	2,79	1,04450		
38	Eğitim Fakültesi (266)	3,06	1,03871	-,153	,879
	Diğer Fakülteler (135)	3,08	1,17849		
39	Eğitim Fakültesi (266)	3,43	1,05247	-,436	,663
	Diğer Fakülteler (135)	3,48	1,08495		
40	Eğitim Fakültesi (266)	3,41	1,03980	-1,146	,252
	Diğer Fakülteler (135)	3,54	1,07038		
41	Eğitim Fakültesi (266)	3,16	1,07350	,180	,857
	Diğer Fakülteler (135)	3,14	1,16234		
42	Eğitim Fakültesi (266)	3,24	1,08004	1,156	,248
	Diğer Fakülteler (135)	3,11	1,11078		
43	Eğitim Fakültesi (266)	3,34	,98262	-,852	,395
	Diğer Fakülteler (135)	3,42	,95058		

Tablo 30 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "mezuniyet" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

44	Eğitim Fakültesi (266)	3,51	,95247	-,428	,669
	Diğer Fakülteler (135)	3,56	1,01927		
45	Eğitim Fakültesi (266)	3,28	,99567	-,684	,494
	Diğer Fakülteler (135)	3,36	1,05525		
46	Eğitim Fakültesi (266)	3,23	1,03172	,673	,501
	Diğer Fakülteler (135)	3,16	1,05241		
47	Eğitim Fakültesi (266)	3,86	,86685	-1,105	,270
	Diğer Fakülteler (135)	3,97	,97690		
48	Eğitim Fakültesi (266)	3,04	,98008	1,235	,218
	Diğer Fakülteler (135)	2,91	1,03280		

*= p < .05(t testi için anlamlı)

Tablo 30'de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirleyen maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları ile öğretmenlerin mezun oldukları fakültelere göre anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Bu farklılığın p = .05 düzeyinde anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 30'a bakıldığında, maddelerin hepsi homojen olduğundan "mann-wihitney U" testi yapılmamıştır. t testi sonuçlarına göre bağımsız gruplar arasında anlamlı farklılık düzeyi belirlenmiştir.

Tablo 31 İncelendiğinde, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları "mezuniyet" değişkenine bağlı olarak maddelerin tümünde p = .05 düzeyinde istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M1: " Müdür okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar." ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt. Fak.=3,71 *X* Diğer Fak.=3,65 p > .05), M2: "Okulun mevcut prosedürleri hakkında ne yapılacağı açıkça anlatılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.=3,61 *X* Diğer Fak.=3,65 p > .05), M3: "Çalışanlardaki kişisel çıkarlar okulun amacından daha baskındır" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.= 2,20 *X* Diğer Fak.=2,16 p > .05) , M4: "Okulun başarısı ve amacını gerçekleştirmek her şeyden önde gelir" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.= 3,63 *X* Diğer Fak.=3,71 p > .05), M5: "Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar çalışanımız bulunmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.= 3,45 *X* Diğer Fak.=3,55 p > .05) , M6: "Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi vardır" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt. Fak.=3,57 *X* Diğer Fak.= 3,53 p > .05) , M7: "Okulda sağlıklı bir haberleşme söz konusu değildir" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt. Fak.=2,44 *X* Diğer Fak.=2,50 p > .05) , M8: " Öğretmenler kendi görüşlerinin alınmadıkları

konularda yönetici ile çatışma içine girmektedirler." ifadesine katılım açısından (*X* Eğt. Fak.=2,65 *X* Diğer Fak.=2,64 p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M9: "Okul yöneticisi okulun mevcut bazı konularında düşüncelerimizi söyleme yönünde bizleri cesaretlendirmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt. Fak.=3,30, *X* Diğer Fak.=3,29 p > .05) , istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M10: "Okulum çevre ile işbirliği ve dayanışma içindedir " ifadesine katılım açısından (*X* Eğt. Fak.=3,71 *X* Diğer Fak.=3,65 p > .05), M11: " Okul müdürünün tüm öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakti vardır " ifadesine katılım açısından (*X* Eğt. Fak.=3,40 *X* Diğer Fak.=3,37 p > .05), M12: "Okulda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir ortamda çalışılmaktadır. " ifadesine katılım açısından (*X* Eğt. Fak.=3,21 *X* Diğer Fak.=3,20 p > .05), M13: "Okul müdürüm performansımı yükseltmem için uygun ortamlar oluşturmaktadır " ifadesine katılım açısından (*X* Eğt. Fak.=3,98 *X* Diğer Fak.=4,10 p > .05), M14: "Okulda alınan kararlar tek kişinin elindedir" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.=3,37 *X* Diğer Fak.=3,46 p > .05), M15: "Becerilerimi ve yeteneklerimi rahatça kullanabileceğim bir okul ortamına sahibim" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.= 2,34 *X* Diğer Fak.=2,46 p > .05), M16: "Okulda yapılacak çalışmalar konusunda yönetici tarafından bilgi verilmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.=3,24 *X* Diğer Fak.=3,29 p > .05), M17: "Okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğu eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.= 3,68 *X* Diğer Fak.=3,71 p > .05), M18: "Okulun genel havası okul yöneticisi ve öğretmenleri istekle çalışmaya sevk edici niteliktedir " ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.=3,89 *X* Diğer Fak.=4,02 p > .05), M19: "Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.= 3,37 *X* Diğer Fak.= 3,41 p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M20: "Öğretmenler çoğunlukla görevlerini suiistimal etmektedirler" ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.=2,25 *X* Diğer Fak.=2,31 p >.05), M21: "Okulumda ihtiyaç duyduğum araç, gereç, kaynak..gibi dokümanları rahatça temin edebilmekteyim"(*X* Eğt.Fak.=1,77 *X* Diğer Fak.=1,86 p>.05), M22: "Bu okulda zevkle çalışılmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt. Fak.=3,28 *X* Diğer Fak.=3,37 p > .05), M23: "Güvenlik ve saygı okulumda baskın değerler arasındadır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.= 3,44 *X* Diğer Fak.= 3,50 p > .05), M24: "Okulumda müdür ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu vardır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.=3,50 *X* Diğer Fak.= 3,42 p > .05), M25: "Okulda çalışanlar arasında güven duygusu düşüktür" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.= 3,34 *X* Diğer Fak.= 3,35 p > .05), M26: "Öğretmenler arasında kişisel çıkarlar ön plandadır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.=2,27 *X* Diğer Fak.= 2,45 p > .05), M27: "Maaşım ihtiyaçlarımı karşılamama yetecek kadardır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.=2,10 *X* Diğer Fak.=

2,22 p > .05), M28: "Mesleğim kişiliğime uygun olmadığından görevimi yaparken sıkılıyorum" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.=1,78 *X* Diğer Fak.=1,74 p > .05), M29: "Okulum kariyerimi geliştirme konusunda gerekli imkânları sunmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.= 1,61 *X* Diğer Fak.=1,51 p > .05), M30: "Bu okulda mesleki başarılar yeteri kadar değerlendirilmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.=2,82 *X* Diğer Fak.= 2,92 p > .05), M31: "Çalışmalarımda kendimi engellenmiş olarak hissederim" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.=2,95 *X* Diğer Fak.=2,97 p > .05), 32: " Çalışmalarım kişisel başarımı da arttırmaktadır " ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.=2,12 *X* Diğer Fak.=2,17 p > .05), M33: " Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır " ifadesine katılım açısından, (*X* Eğt.Fak.=3,38 *X* Diğer Fak.=3,54 p > .05), M34: "Okulum yeniliklere, yeni düşüncelere açıktır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.= 3,45 *X* Diğer Fak.=3,51 p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M35: "Teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda çalıştığım okulda görmek mümkündür" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.= 3,19 *X* Diğer Fak.= 3,21 p > .05), M36: "Okul, çevrenin ve velilerin her türlü önerilerine daima açıktır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.=3,28 *X* Diğer Fak.=3,31 p > .05), M37: "Okul amacını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara kapalıdır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.=2,87 *X* Diğer Fak.=2,79 p > .05), M38: "Okul yöneticisi okul kurallarını koymada katı; ancak adildir" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.= 3,06 *X* Diğer Fak.= 3,08 p > .05), M39: "Okuldaki başarım tarafsız değerlendirilmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt. Fak.=3,43 *X* Diğer Fak.= 3,48 p > .05), M40: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt. Fak.=3,41 *X* Diğer Fak.= 3,54 p > .05), M41: "Performansım hakkında yöneticim tarafından geri dönüt alırım" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt. Fak.= 3,16 *X* Diğer Fak.=3,14 p > .05), M42: "Okulum kendi kararlarını özgürce alabilecek özerkliğe sahiptir" ifadesine karılım açısından (*X* Eğt. Fak.=3,24 *X* Diğer Fak.= 3,11 p > .05), M43: "Okulda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinden faydalanma yoluna gidilmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt. Fak.=3,34 *X* Diğer Fak.=3,42 p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M44: "Okulumda veli memnuniyeti her zaman önceliklidir"(*X* Eğt.Fak.=3,51 *X* Diğer Fak.=3,56 p > .05), M45: "Okulum toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.=3,28 *X* Diğer Fak.= 3,36 p >.05), M46: "Okulda oluşacak problemlere takım halinde çözüm yolları bulunmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.=3,23 *X* Diğer Fak.=3,16 p > .05), M47: "Kişisel hayatım ile iş hayatım arasında oluşabilecek sorunlara çözüm bulabilirim" ifadesine katılım açısından (*X* Eğt.Fak.= 3,86 *X* Diğer Fak.=3,97 p > .05), M48: "Okulda oluşan problemler geleneksel yöntemlerle

çözülmektedir" ifadesine katılım açısından ($\bar{X}$ Eğt. Fak.=3,04 $\bar{X}$ Diğer Fak.=2, 91 $p > .05$), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Tablo 30.1: "Mezuniyet" Değişkeni Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	Mezuniyet (n)	$\bar{X}$ (Aritmetik Ortalama)	SS	t	p (Sign.)
1. Amaca Odaklanma	Eğitim Fakültesi (266)	18,21	3,43	-,567	,571
	Diğer Fakülteler (135)	18,41	3,35		
2. İletişim Yeterliği	Eğitim Fakültesi (266)	20,40	4,48	,304	,761
	Diğer Fakülteler (135)	20,25	4,37		
3. Optimal Güç Dengesi	Eğitim Fakültesi (266)	17,94	3,96	-,423	,672
	Diğer Fakülteler (135)	18,11	3,78		
4. Kaynak Kullanımı	Eğitim Fakültesi (266)	18,53	3,25	-,270	,787
	Diğer Fakülteler (135)	18,62	3,18		
5. Bağlılık	Eğitim Fakültesi (266)	17,91	3,90	,720	,472
	Diğer Fakülteler (135)	17,60	4,25		
6. Moral	Eğitim Fakültesi (266)	19,45	3,79	-,762	,446
	Diğer Fakülteler (135)	19,74	3,47		
7. Yenilikçilik	Eğitim Fakültesi (266)	13,32	3,46	-,703	,483
	Diğer Fakülteler (135)	13,58	3,49		
8. Özerklik	Eğitim Fakültesi (266)	19,21	4,75	,093	,926
	Diğer Fakülteler (135)	19,16	4,94		
9.Uyum	Eğitim Fakültesi (266)	10,15	2,29	-,841	,401
	Diğer Fakülteler (135)	10,35	2,33		
10.Problem Çözme Yeterliği	Eğitim Fakültesi (266)	10,06	1,75	-,844	,399
	Diğer Fakülteler (135)	10,22	1,94		
Toplam Örgüt Sağlığı	Eğitim Fakültesi (266)	165,20	28,94	-,296	,767
	Diğer Fakülteler (135)	166,10	28,16		

Tablo 30.1'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Mezuniyet" değişkenine bağlı olarak genel Örgüt Sağlığının tüm boyutlarında ilköğretim okullarında Eğitim Fakültesi mezunu çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ile ilköğretim okullarında diğer fakülte mezunu olup çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Tablo 30.1'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Mezuniyet" değişkenine bağlı olarak genel Örgüt Sağlığı düzeyi ilköğretim okullarında Diğer Fakülte mezunu çalışan öğretmenlerin toplam örgüt sağlığı düzeyleri ($\bar{X}$ =166,10) ilköğretim okullarında Eğitim Fakülteleri mezunu olup çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden ($\bar{X}$ =165,20) daha yüksek bulunmuştur. Ancak bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmektedir.

Bu durum, ilköğretim okullarında görev yapan Diğer Fakülte mezunu olan öğretmenlerin, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre mesleki yeterliliğe sahip oldukları, eğitim, öğretim amaçlarını gerçekleştirme, yeniliğe, yeni şeylere açık olma açısından rahat olduklarını

göstermektedir. Diğer fakülte mezunu öğretmenlerin eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre çevre ile işbirliğinde doyumlu oldukları bulunmuştur.

Tablo 31: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süresi" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	Öğretmenlik Mes.Top.Hiz.Süresi (n)	*X* (Aritmetik Ortalama)	SS	t	p (Sign.)
1	1–8 yıl arası (145)	3,6897	1,00359	-,017	,987
	8yıldanfazla (256)	3,6914	1,01483		
2	1–8 yıl arası (145)	3,5517	,99255	-1,246	,213
	8yıldanfazla (256)	3,6758	,93743		
3	1–8 yıl arası (145)	2,1586	1,16474	-,410	,682
	8yıldanfazla (256)	2,2070	1,12027		
4	1–8 yıl arası (145)	3,6138	1,01507	-,659	,510
	8yıldanfazla (256)	3,6836	1,02013		
5	1–8 yıl arası (145)	3,3034	1,05623	-2,647	,008*
	8yıldanfazla (256)	3,5938	1,05487		
6	1–8 yıl arası (145)	3,6414	,97664	1,178	,240
	8yıldanfazla (256)	3,5195	1,00567		
7	1–8 yıl arası (145)	2,3586	1,07158	-1,437	,151
	8yıldanfazla (256)	2,5273	1,16115		
8	1–8 yıl arası (145)	2,6966	1,16264	,556	,578
	8yıldanfazla (256)	2,6289	1,17448		
9	1–8 yıl arası (145)	3,3448	1,19826	,602	,548
	8yıldanfazla (256)	3,2734	1,10765		
10	1–8 yıl arası (145)	3,3241	1,00611	-1,167	,244
	8yıldanfazla (256)	3,4414	,94375		
11	1–8 yıl arası (145)	3,1793	1,13449	-,417	,677
	8yıldanfazla (256)	3,2305	1,20685		
12	1–8 yıl arası (145)	3,9793	1,14546	-,644	,520
	8yıldanfazla (256)	4,0508	1,02199		
13	1–8 yıl arası (145)	3,3931	1,06912	-,227	,820
	8yıldanfazla (256)	3,4180	1,04465		
14	1–8 yıl arası (145)	2,4690	1,23071	1,036	,301
	8yıldanfazla (256)	2,3438	1,12328		
15	1–8 yıl arası (145)	3,1310	1,12580	-1,787	,075
	8yıldanfazla (256)	3,3320	1,05678		
16	1–8 yıl arası (145)	3,7103	,98543	,187	,852
	8yıldanfazla (256)	3,6914	,96735		
17	1–8 yıl arası (145)	3,9448	,89582	,121	,904
	8yıldanfazla (256)	3,9336	,88975		
18	1–8 yıl arası (145)	3,3448	1,02996	-,685	,494
	8yıldanfazla (256)	3,4180	1,02570		
19	1–8 yıl arası (145)	2,2483	1,16982	-,344	,731
	8yıldanfazla (256)	2,2891	1,12478		
20	1–8 yıl arası (145)	1,7862	,98027	-,250	,803
	8yıldanfazla (256)	1,8125	1,03090		
21	1–8 yıl arası (145)	3,3517	1,07064	,490	,624
	8yıldanfazla (256)	3,2969	1,08001		

Tablo 31 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "mezuniyet" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

22	1–8 yıl arası (145)	3,4483	1,02015	-,274	,784
	8yıldanfazla (256)	3,4766	,97791		
23	1–8 yıl arası (145)	3,5241	,94342	,793	,429
	8yıldanfazla (256)	3,4453	,96454		
24	1–8 yıl arası (145)	3,3034	1,10758	-,646	,518
	8yıldanfazla (256)	3,3750	1,04036		
25	1–8 yıl arası (145)	2,3379	1,09431	,017	,986
	8yıldanfazla (256)	2,3359	1,09743		
26	1–8 yıl arası (145)	2,1310	1,17411	-,149	,882
	8yıldanfazla (256)	2,1484	1,09250		
27	1–8 yıl arası (145)	1,6897	,87016	-1,244	,214
	8yıldanfazla (256)	1,8164	1,03729		
28	1–8 yıl arası (145)	1,5793	,94037	-,025	,980
	8yıldanfazla (256)	1,5820	1,08153		
29	1–8 yıl arası (145)	2,7862	1,09409	-,981	,327
	8yıldanfazla (256)	2,8984	1,10500		
30	1–8 yıl arası (145)	2,8897	1,19092	-,973	,331
	8yıldanfazla (256)	3,0039	1,09365		
31	1–8 yıl arası (145)	2,0828	1,07693	-,753	,452
	8yıldanfazla (256)	2,1680	1,09505		
32	1–8 yıl arası (145)	3,6138	1,09409	-,961	,337
	8yıldanfazla (256)	3,7148	,96240		
33	1–8 yıl arası (145)	3,3103	1,13967	-1,779	,076
	8yıldanfazla (256)	3,5117	1,05898		
34	1–8 yıl arası (145)	3,4138	1,11546	-,874	,383
	8yıldanfazla (256)	3,5078	,98615		
35	1–8 yıl arası (145)	3,0552	1,12286	-2,091	,037*
	8yıldanfazla (256)	3,2891	1,04901		
36	1–8 yıl arası (145)	3,2621	1,00014	-,517	,605
	8yıldanfazla (256)	3,3164	1,01628		
37	1–8 yıl arası (145)	2,8828	1,03751	,480	,632
	8yıldanfazla (256)	2,8320	1,00543		
38	1–8 yıl arası (145)	3,0276	1,09889	-,586	,559
	8yıldanfazla (256)	3,0938	1,08058		
39	1–8 yıl arası (145)	3,3931	1,11366	-,897	,370
	8yıldanfazla (256)	3,4922	1,03277		
40	1–8 yıl arası (145)	3,3448	1,14491	-1,603	,110
	8yıldanfazla (256)	3,5195	,98995		
41	1–8 yıl arası (145)	3,0483	1,13242	-1,558	,120
	8yıldanfazla (256)	3,2266	1,08259		
42	1–8 yıl arası (145)	3,2345	1,14269	,483	,630
	8yıldanfazla (256)	3,1797	1,06225		
43	1–8 yıl arası (145)	3,3103	1,00359	-,950	,343
	8yıldanfazla (256)	3,4063	,95332		
44	1–8 yıl arası (145)	3,4138	1,03136	-1,860	,064
	8yıldanfazla (256)	3,6016	,93591		
45	1–8 yıl arası (145)	3,2000	1,07108	-1,699	,090
	8yıldanfazla (256)	3,3789	,97869		

Tablo 31 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "mezuniyet" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

46	1–8 yıl arası (145)	3,1448	1,10541	-,975	,330
	8yıldanfazla (256)	3,2500	,99804		
47	1–8 yıl arası (145)	3,9517	,88452	,856	,392
	8yıldanfazla (256)	3,8711	,91768		
48	1–8 yıl arası (145)	3,0966	1,00915	1,497	,135
	8yıldanfazla (256)	2,9414	,99039		

**= p < .05(t testi için anlamlı)

Tablo 31'e bakıldığında, maddelerin hepsi homojen olduğundan "mann-wihitney U" testi yapılmamıştır. t testi sonuçlarına göre bağımsız gruplar arasında anlamlı farklılık düzeyi belirlenmiştir.

Tablo 31' de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirleyen maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları ile "Öğretmenlik mesleğindeki Toplam hizmet Süresi" değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Bu farklılığın p = .05 düzeyinde anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 31. İncelendiğinde, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları "Öğretmenlik mesleğindeki Toplam hizmet Süresi" değişkenine bağlı olarak t(5)=2,647, p< .05; t(35)=2,091, p< .05; düzeylerinde istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

M1: "Müdür okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar" ifadesine karılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,68 *X* 8 yıldan fazla =3,69 p > .05), M2: "Okulun mevcut prosedürleri hakkında ne yapılacağı açıkça anlatılmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,55 *X* 8 yıldan fazla =3,67 p > .05), M3: "Çalışanlardaki kişisel çıkarlar okulun amacından daha baskındır" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=2,15 *X* 8 yıldan fazla =2,20 p > .05), M4: "Okulun başarısı ve amacını gerçekleştirmek her şeyden önde gelir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,61 *X* 8 yıldan fazla =3,68 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M5: "Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar çalışanımız bulunmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,30 *X* 8 yıldan fazla =3,59 p= , 008) çıkan anlamlı farklılığa göre, 8 yıldan fazla bu mesleği yapan öğretmenlerin okulun amacını gerçekleştirecek yeterli personelin bulunduğu konusunda, 1-8 yıl arası görev yapan öğretmenlere göre daha olumlu düşündükleri görülmektedir. 1-8 yıl arası görev yapan öğretmenlerin okullarda öz verili çalışan öğretmenlerin az olduğunu düşündükleri görülmektedir.

M6: "Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi vardır" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=3,64 *X* 8 yıldan fazla =3,51 p>.05), M7: "Okulda sağlıklı bir haberleşme söz konusu değildir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=2,35 *X* 8 yıldan fazla =2,52 p> .05), M8: "Öğretmenler kendi görüşlerinin alınmadıkları konularda yönetici ile çatışma içine girmektedirler " ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=2,69 *X* 8 yıldan fazla = 2,62 p> .05), M9: "Okul yöneticisi okulun mevcut bazı konularında düşüncelerimizi söyleme yönünde bizleri cesaretlendirmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl= 3,34 *X* 8 yıldan fazla =3,27 p> .05),M10: "Okulum çevre ile işbirliği ve dayanışma içindedir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,32 *X* 8 yıldan fazla =3,44 p > .05), M11: "Okul müdürünün tüm öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakti vardır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,17 *X* 8 yıldan fazla =3,23 p > .05), M12: "Okulda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir ortamda çalışılmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,97 *X* 8 yıldan fazla =4,05 p > .05), M13: "Okul müdürüm performansımı yükseltmem için uygun ortamlar oluşturmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,39 *X* 8 yıldan fazla =3,41 p > .05), M14: "Okulda alınan kararlar tek kişinin elindedir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=2,46 *X* 8 yıldan fazla =2,34 p > .05), M15: "Becerilerimi ve yeteneklerimi rahatça kullanabileceğim bir okul ortamına sahibim" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,13 *X* 8 yıldan fazla =3,33 p > .05), M16: "Okulda yapılacak çalışmalar konusunda yönetici tarafından bilgi verilmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,71 *X* 8 yıldan fazla =2,69 p > .05), M17: "Okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğu eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=3,94 *X* 8 yıldan fazla =3,93 p > .05) M18: "Okulun genel havası okul yöneticisi ve öğretmenleri istekle çalışmaya sevk edici niteliktedir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,34 *X* 8 yıldan fazla =3,41 p > .05), M19: "Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=2,24 *X* 8 yıldan fazla =2,28 p > .05), M20: "Öğretmenler çoğunlukla görevlerini suiistimal etmektedirler" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=1,78 *X* 8 yıldan fazla =1,81 p > .05), M21: "Okulumda ihtiyaç duyduğum araç, gereç,kaynak..gibi dokümanları rahatça temin edebilmekteyim" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,35 *X* 8 yıldan fazla =3,29 p>.05), M22: "Bu okulda zevkle çalışılmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,44 *X* 8 yıldan fazla =3,47 p>.05), M23: "Güvenlik ve saygı okulumda baskın değerler arasındadır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,52 *X* 8 yıldan fazla =3,44 p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M24: "Okulumda müdür ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu vardır" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=3,30 *X* 8 yıldan fazla =3,37 p > .05), M25: "Okulda çalışanlar arasında güven duygusu düşüktür" ifadesine karılım açısından (*X* 1-8 yıl=2,33 *X* 8 yıldan fazla =2,33 p > .05), M26: "Öğretmenler arasında kişisel çıkarlar ön plandadır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=2,13 *X* 8 yıldan fazla =2,14 p > .05), M27: "Maaşım

ihtiyaçlarımı karşılamama yetecek kadardır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl= 1,68 *X* 8 yıldan fazla =1,81 p > .05), M28: "Mesleğim kişiliğime uygun olmadığından görevimi yaparken sıkılıyorum" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=1,57 *X* 8 yıldan fazla =1,58 p > .05), M29: "Okulum kariyerimi geliştirme konusunda gerekli imkânları sunmaktadır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=2,78 *X* 8 yıldan fazla =2,89 p > .05), M30: "Bu okulda mesleki başarılar yeteri kadar değerlendirilmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=2,88, *X* 8 yıldan fazla =3,00 p > .05), M31: "Çalışmalarımda kendimi engellenmiş olarak hissederim" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=2,08 *X* 8 yıldan fazla =2,16 p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M32: "Çalışmalarım kişisel başarımı da arttırmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=3,61 *X* 8 yıldan fazla =3,71 p > .05), M33: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=3,31 *X* 8 yıldan fazla =3,51 p > .05), M34: "Okulum yeniliklere, yeni düşüncelere açıktır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,41 *X* 8 yıldan fazla =3,50 p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M35: "Teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda çalıştığım okulda görmek mümkündür" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,05 *X* 8 yıldan fazla =3,28 p= ,037) çıkan anlamlı farklılığa göre, 8 yıldan fazla bu meslekte çalışan öğretmenlerin, 1-8 yıl arası bu meslekte görev yapan öğretmenlere göre, teknolojideki değişikliklerin ve son yeniliklerin okullarda kısa sürede kullanılmaya başlandığını, eğitim teknolojilerinden yaralanıldığını, değişim ve gelişmelerin okul yöneticilerince ve öğretmenlerce takip edildiğini, teknolojik açıdan okulların yeterli düzeyde olduklarını düşünmektedirler.

M36: "Okul, çevrenin ve velilerin her türlü önerilerine daima açıktır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl= 3,26 *X* 8 yıldan fazla =3,31 p> .05), M37: "Okul amacını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara kapalıdır" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=2,88 *X* 8 yıldan fazla =2,83 p > .05), M38: "Okul yöneticisi okul kurallarını koymada katı; ancak adildir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,02 *X* 8 yıldan fazla =3,09 p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M39: "Okuldaki başarım tarafsız değerlendirilmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=3,39 *X* 8 yıldan fazla =3,49 p > .05), M40: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=3,34 *X* 8 yıldan fazla =3,51 p > .05), M41: "Performansım hakkında yöneticim tarafından geri dönüt alırım" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,04 *X* 8 yıldan fazla =3,22 p > .05), M42: "Okulum kendi kararlarını özgürce alabilecek özerkliğe sahiptir" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=3,23 *X* 8 yıldan fazla =3,17 p > .05), M43: "Okulda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinden faydalanma yoluna gidilmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,31 *X* 8 yıldan

fazla =3,40 p > .05), M44: "Okulumda veli memnuniyeti her zaman önceliklidir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,41 *X* 8 yıldan fazla =3,60 p > .05), M45: "Okulum toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmektedir" ifadesine katılım açısından (*X* 1-8 yıl=3,20 *X* 8 yıldan fazla =3,37 p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M46: "Okulda oluşacak problemlere takım halinde çözüm yolları bulunmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl = 3,14 *X* 8 yıldan fazla =3,25 p > .05), M47: "Kişisel hayatım ile iş hayatım arasında oluşabilecek sorunlara çözüm bulabilirim" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl = 2,65 *X* 8 yıldan fazla =3,76 p > .05), M48: "Okulda oluşan problemler geleneksel yöntemlerle çözülmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* 1-8 yıl=3,09 *X* 8 yıldan fazla =2,94 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Tablo 31.1: "Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süresi" Değişkeni Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**Öğretmenlik Mes.Top.Hiz. Süresi (n)**	***X* (Aritmetik Ortalama)**	**SS**	**t**	**p (Sign.)**
1. Amaca Odaklanma	1–8 yıl arası (145)	18,00	3,54	-1,237	,217
	8 yıldan fazla (256)	18,43	3,32		
2. İletişim Yeterliği	1–8 yıl arası (145)	20,43	4,42	,272	,786
	8 yıldan fazla (256)	20,30	4,46		
3. Optimal Güç Dengesi	1–8 yıl arası (145)	17,74	4,09	-,994	,321
	8 yıldan fazla (256)	18,14	3,79		
4. Kaynak Kullanımı	1–8 yıl arası (145)	18,60	3,22	,179	,858
	8 yıldan fazla (256)	18,54	3,23		
5. Bağlılık	1–8 yıl arası (145)	17,80	3,89	-,013	,989
	8 yıldan fazla (256)	17,81	4,10		
6. Moral	1–8 yıl arası (145)	19,31	3,67	-,956	,340
	8 yıldan fazla (256)	19,68	3,69		
7. Yenilikçilik	1–8 yıl arası (145)	13,04	3,51	-1,620	,106
	8 yıldan fazla (256)	13,62	3,43		
8. Özerklik	1–8 yıl arası (145)	18,93	5,01	-,824	,410
	8 yıldan fazla (256)	19,34	4,70		
9.Uyum	1–8 yıl arası (145)	9,92	2,42	-1,934	,054
	8 yıldan fazla (256)	10,38	2,22		
10.Problem Çözme Yeterliği	1–8 yıl arası (145)	10,00	1,71	-,951	,342
	8 yıldan fazla (256)	10,17	1,87		
Toplam Örgüt Sağlığı	1–8 yıl arası (145)	163,80	29,09	-,895	,371
	8 yıldan fazla (256)	166,47	28,41		

Tablo 31.1'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süresi" değişkenine göre, Genel Örgüt Sağlığının tüm boyutlarında 1-8 yıl bu mesleği yapan öğretmenlerle 8 yıldan fazla bu mesleği yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Tablo 31.1'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Öğretmenlik

Mesleğindeki Toplam Hizmet Süresi" değişkenine göre, genel Örgüt Sağlığı düzeyi ilköğretim okullarında 8 yıldan daha fazla bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ($\bar{X}$ = 166,10) ilköğretim okullarında öğretmenlerin1-8 yıl arası bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden ($\bar{X}$ = 165,20) daha yüksek bulunmuştur.

Bu durum, ilköğretim okullarında 8 yıldan daha fazla bu mesleği yapan öğretmenlerin 1-8 yıl arası bu mesleği yapan öğretmenlere göre yeniliğe, yeni şeylere daha duyarlı olduklarını göstermektedir. Etkin kararlar alma, kollektif çalışma, yeni görüş ortaya koyma, yeni şeyler deneme, yeni girişimlerde bulunma konusunda 1-8 yıl arası bu mesleği yapan öğretmenlerin 8 yıldan fazla bu mesleği yapan öğretmenlerden daha sıradan, önemsiz bulundukları duygusuna sahip oldukları görülmüştür. Ancak 1-8 yıl arası bu mesleği yapan öğretmenlerin okulun sağlıklı işlemesi yönünde daha doyumlu oldukları bulunmuştur.

Tablo 32: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Yaş" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	Yaş (n)	$\bar{X}$ (Aritmetik Ortalama)	SS	t	p (Sign.)
1	25-29 yaş arası (93)	3,8387	,97010	1,616	,107
	30 yaş ve üzeri (308)	3,6461	1,01844		
2	25-29 yaş arası (93)	3,5269	1,05903	-1,195	,233
	30 yaş ve üzeri (308)	3,6623	,92536		
3	25-29 yaş arası (93)	2,1935	1,11568	,039	,969
	30 yaş ve üzeri (308)	2,1883	1,14300		
4	25-29 yaş arası (93)	3,5914	1,05539	-,724	,470
	30 yaş ve üzeri (308)	3,6786	1,00678		
5	25-29 yaş arası (93)	3,3441	1,05804	-1,500	,134
	30 yaş ve üzeri (308)	3,5325	1,06265		
6	25-29 yaş arası (93)	3,7312	,95712	1,858	,064
	30 yaş ve üzeri (308)	3,5130	1,00317		
7	25-29 yaş arası (93)	2,5269	1,10917	,589	,557
	30 yaş ve üzeri (308)	2,4481	1,13884		
8	25-29 yaş arası (93)	2,7957	1,22970	1,341	,181
	30 yaş ve üzeri (308)	2,6104	1,14892		
9	25-29 yaş arası (93)	3,3656	1,24049	,640	,523
	30 yaş ve üzeri (308)	3,2792	1,10961		
10	25-29 yaş arası (93)	3,4194	1,01427	,231	,817
	30 yaş ve üzeri (308)	3,3929	,95410		
11	25-29 yaş arası (93)	3,3011	1,17755	,831	,407
	30 yaş ve üzeri (308)	3,1851	1,18136		
12	25-29 yaş arası (93)	4,1720	1,05936	1,519	,130
	30 yaş ve üzeri (308)	3,9805	1,06756		
13	25-29 yaş arası (93)	3,4301	1,07741	,221	,825
	30 yaş ve üzeri (308)	3,4026	1,04629		
14	25-29 yaş arası (93)	2,5699	1,26317	1,715	,087
	30 yaş ve üzeri (308)	2,3344	1,12790		
15	25-29 yaş arası (93)	3,3333	1,11641	,750	,454
	30 yaş ve üzeri (308)	3,2370	1,07639		

Tablo 32 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Yaş" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

16	25-29 yaş arası (93)	3,8172	,96624	1,347	,179
	30 yaş ve üzeri (308)	3,6623	,97340		
17	25-29 yaş arası (93)	4,0215	,84671	1,036	,301
	30 yaş ve üzeri (308)	3,9123	,90355		
18	25-29 yaş arası (93)	3,4409	1,01577	,528	,598
	30 yaş ve üzeri (308)	3,3766	1,03097		
19	25-29 yaş arası (93)	2,2366	1,19235	-,364	,716
	30 yaş ve üzeri (308)	2,2857	1,12545		
20	25-29 yaş arası (93)	1,7742	1,00140	-,313	,755
	30 yaş ve üzeri (308)	1,8117	1,01628		
21	25-29 yaş arası (93)	3,3548	1,07991	,390	,697
	30 yaş ve üzeri (308)	3,3052	1,07581		
22	25-29 yaş arası (93)	3,5591	,98314	1,029	,304
	30 yaş ve üzeri (308)	3,4383	,99482		
23	25-29 yaş arası (93)	3,5699	,98243	1,106	,270
	30 yaş ve üzeri (308)	3,4448	,94827		
24	25-29 yaş arası (93)	3,2903	1,15703	-,607	,544
	30 yaş ve üzeri (308)	3,3669	1,03606		
25	25-29 yaş arası (93)	2,2366	1,05705	-1,006	,315
	30 yaş ve üzeri (308)	2,3669	1,10601		
26	25-29 yaş arası (93)	2,0753	1,14433	-,656	,512
	30 yaş ve üzeri (308)	2,1623	1,11531		
27	25-29 yaş arası (93)	1,7527	,90477	-,200	,841
	30 yaş ve üzeri (308)	1,7760	1,00413		
28	25-29 yaş arası (93)	1,5376	,90361	-,463	,644
	30 yaş ve üzeri (308)	1,5942	1,06815		
29	25-29 yaş arası (93)	2,8710	1,10558	,131	,896
	30 yaş ve üzeri (308)	2,8539	1,10141		
30	25-29 yaş arası (93)	2,8925	1,20201	-,683	,495
	30 yaş ve üzeri (308)	2,9838	1,10804		
31	25-29 yaş arası (93)	2,1290	1,14423	-,082	,935
	30 yaş ve üzeri (308)	2,1396	1,07230		
32	25-29 yaş arası (93)	3,7527	1,03898	,809	,419
	30 yaş ve üzeri (308)	3,6558	1,00410		
33	25-29 yaş arası (93)	3,4839	1,11913	,453	,651
	30 yaş ve üzeri (308)	3,4253	1,08481		
34	25-29 yaş arası (93)	3,5376	1,15682	,678	,498
	30 yaş ve üzeri (308)	3,4545	,99570		
35	25-29 yaş arası (93)	3,1075	1,11767	-,987	,324
	30 yaş ve üzeri (308)	3,2338	1,06952		
36	25-29 yaş arası (93)	3,3226	,96865	,281	,779
	30 yaş ve üzeri (308)	3,2890	1,02300		
37	25-29 yaş arası (93)	2,9247	1,02402	,805	,421
	30 yaş ve üzeri (308)	2,8279	1,01436		
38	25-29 yaş arası (93)	3,0538	1,07709	-,162	,871
	30 yaş ve üzeri (308)	3,0747	1,09080		
39	25-29 yaş arası (93)	3,4301	1,11704	-,272	,786
	30 yaş ve üzeri (308)	3,4643	1,04711		

Tablo 32 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Yaş" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

40	25-29 yaş arası (93)	3,4946	1,10948	,400	,689
	30 yaş ve üzeri (308)	3,4448	1,03373		
41	25-29 yaş arası (93)	3,0753	1,13479	-,866	,387
	30 yaş ve üzeri (308)	3,1883	1,09348		
42	25-29 yaş arası (93)	3,4516	1,09858	2,561	,011*
	30 yaş ve üzeri (308)	3,1234	1,07883		
43	25-29 yaş arası (93)	3,3763	,97706	,054	,957
	30 yaş ve üzeri (308)	3,3701	,97159		
44	25-29 yaş arası (93)	3,4516	1,06848	-,926	,355
	30 yaş ve üzeri (308)	3,5584	,94464		
45	25-29 yaş arası (93)	3,2903	1,08928	-,259	,796
	30 yaş ve üzeri (308)	3,3214	,99376		
46	25-29 yaş arası (93)	3,1828	1,16978	-,309	,758
	30 yaş ve üzeri (308)	3,2208	,99672		
47	25-29 yaş arası (93)	4,1935	,72619	3,617	,000***
	30 yaş ve üzeri (308)	3,8117	,93620		
48	25-29 yaş arası (93)	3,2473	,98528	2,775	,006*
	30 yaş ve üzeri (308)	2,9221	,99204		

**= p < .05(t testi için anlamlı

Tablo 32'e bakıldığında, maddelerin hepsi homojen olduğundan "mann-wihitney U" testi yapılmamıştır. t testi sonuçlarına göre bağımsız gruplar arasında anlamlı farklılık düzeyi belirlenmiştir.

Tablo 32'de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirleyen "maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları ile "Yaş" değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Bu farklılığın p = .05 düzeyinde anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 32. İncelendiğinde, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları "Yaş" değişkenine bağlı olarak t(42)=2,561 p< .05; t(47)=3,617, p< .05; t(48)=2,775, p< .05 düzeylerinde istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

M1: "Müdür okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar " ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,83 *X* 30 yaş ve üstü =3,64 p > .05), M2: "Okulun mevcut prosedürleri hakkında ne yapılacağı açıkça anlatılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,52 *X* 30 yaş ve üstü =3,66 p > .05), M3: "Çalışanlardaki kişisel çıkarlar okulun amacından daha baskındır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =2,19 *X* 30 yaş ve üstü =2,18 p > .05), M4: "Okulun başarısı ve amacını gerçekleştirmek her şeyden önde gelir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,59 *X* 30 yaş ve üstü =3,67 p > .05), M5:

"Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar çalışanımız bulunmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,34 *X* 30 yaş ve üstü 3,53 p > .05), M6: "Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi vardır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,73 *X* 30 yaş ve üstü = 3,51 p > .05), M7: "Okulda sağlıklı bir haberleşme söz konusu değildir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası = 2,52 *X* 30 yaş ve üstü = 2,44 p > .05), M8: "Öğretmenler kendi görüşlerinin alınmadıkları konularda yönetici ile çatışma içine girmektedirler " ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =2,79 *X* 30 yaş ve üstü =2,61 p > .05), M9: "Okul yöneticisi okulun mevcut bazı konularında düşüncelerimizi söyleme yönünde bizleri cesaretlendirmektedir", (*X* 25-29 yaş arası =3,36 *X* 30 yaş ve üstü =3,27 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M10: "Okulum çevre ile işbirliği ve dayanışma içindedir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,41 *X* 30 yaş ve üstü =3,39 p > .05), M11: "Okul müdürünün tüm öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakti vardır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,30 *X* 30 yaş ve üstü =3,18 p > .05), M12: "Okulda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir ortamda çalışılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =4,17 *X* 30 yaş ve üstü =3,98 p > .05), M13: "Okul müdürüm performansımı yükseltmem için uygun ortamlar oluşturmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,43 *X* 30 yaş ve üstü =3,40 p > .05), M14: "Okulda alınan kararlar tek kişinin elindedir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =2,56 *X* 30 yaş ve üstü = 2,33 p > .05), M15: "Becerilerimi ve yeteneklerimi rahatça kullanabileceğim bir okul ortamına sahibim" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,33 *X* 30 yaş ve üstü =3,23 p > .05), M16: "Okulda yapılacak çalışmalar konusunda yönetici tarafından bilgi verilmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,81 *X* 30 yaş ve üstü =3,66 p > .05), M17: "Okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğu eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =4,02 *X* 30 yaş ve üstü =3,91 p > .05), M18: "Okulun genel havası okul yöneticisi ve öğretmenleri istekle çalışmaya sevk edici niteliktedir " ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,44 *X* 30 yaş ve üstü =3,37 p > .05), M19: "Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =2,23 *X* 30 yaş ve üstü =2,28 p > .05), M20: "Öğretmenler çoğunlukla görevlerini su istimal etmektedirler" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası=1,77 *X* 30 yaş ve üstü =1,81 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M21: "Okulumda ihtiyaç duyduğum araç, gereç, kaynak..gibi dokümanları rahatça temin edebilmekteyim" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,35 *X* 30 yaş ve üstü =3,30 p > .05), M22: "Bu okulda zevkle çalışılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,55 *X* 30 yaş ve üstü =3,43 p > .05), M23: "Güvenlik ve saygı okulumda baskın değerler arasındadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,56 *X* 30 yaş ve üstü =3,44 p >

.05), M24: "Okulumda müdür ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu vardır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,29 *X* 30 yaş ve üstü =3,36 p > .05), M25: "Okulda çalışanlar arasında güven duygusu düşüktür" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =2,23 *X* 30 yaş ve üstü = 2,36 p > .05), M26: "Öğretmenler arasında kişisel çıkarlar ön plandadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =2,07 *X* 30 yaş ve üstü =2,16 p > .05),

M27: "Maaşım ihtiyaçlarımı karşılamama yetecek kadardır", (*X* 25-29 yaş arası =1,75 *X* 30 yaş ve üstü =1,77 p > .05), M28: "Mesleğim kişiliğime uygun olmadığından görevimi yaparken sıkılıyorum" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =1,53 X 30 yaş ve üstü =1,59 p > .05), M29: "Okulum kariyerimi geliştirme konusunda gerekli imkânları sunmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =2,87 *X* 30 yaş ve üstü =2,85 p > .05), istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M30: "Bu okulda mesleki başarılar yeteri kadar değerlendirilmektedir" , (*X* 25-29 yaş arası =2,89 *X* 30 yaş ve üstü =2,98 p > .05), M31: "Çalışmalarımda kendimi engellenmiş olarak hissederim" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =2,12 *X* 30 yaş ve üstü =2,13 p > .05), M32: "Çalışmalarım kişisel başarımı da arttırmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,75 *X* 30 yaş ve üstü = 3,65 p > .05), M33: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,48 *X* 30 yaş ve üstü =3,42 p > .05), M34: "Okulum yeniliklere, yeni düşüncelere açıktır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,53 *X* 30 yaş ve üstü =3,45 p > .05), M35: "Teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda çalıştığım okulda görmek mümkündür", (*X* 25-29 yaş arası =3,10 *X* 30 yaş ve üstü =3,23 p > .05), M36: "Okul, çevrenin ve velilerin her türlü önerilerine daima açıktır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,32 *X* 30 yaş ve üstü = 3,28 p > .05), M37: "Okul amacını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara kapalıdır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =2,92 *X* 30 yaş ve üstü =2,82 p > .05), M38: "Okul yöneticisi okul kurallarını koymada katı; ancak adildir" ifadesine katılım açısından, (*X* =25-29 yaş arası 3,05 *X* 30 yaş ve üstü =3,07 p > .05), M39: "Okuldaki başarım tarafsız değerlendirilmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,43 *X* 30 yaş ve üstü =3,46 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M40: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,49 *X* 30 yaş ve üstü =3,44 p > .05), M41: "Performansım hakkında yöneticim tarafından geri dönüt alırım" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,07 *X* 30 yaş ve üstü =3,18 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M42: "Okulum kendi kararlarını özgürce alabilecek özerkliğe sahiptir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,45 *X* 30 yaş ve üstü =3,12 p = .011) çıkan anlamlı farklılığa göre, 25-29 yaş arası öğretmenlerin okullarının yapılacak çalışmalarla ilgili almış olunan

kararlarda herhangi bir iç ve dış paydaş tarafından etkilenmediğini, kararlarını çekinmeden rahatlıkla alabildiğini, okullarında karar alma konusunda özgür bir ortamın olduğunu, okullarının bağımsız olduklarını düşündükleri görülmektedir.30 yaş üstü öğretmenlerin ise okullarda kararların özgürce alınamadığını, karar almada okulların bağımlı olduklarını rahat karar alamadıklarını düşündükleri görülmektedir.

M43: "Okulda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinden faydalanma yoluna gidilmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,37 *X* 30 yaş ve üstü =3,37 p > .05), M44: "Okulumda veli memnuniyeti her zaman önceliklidir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,45 *X* 30 yaş ve üstü =3,55 p > .05), M45: "Okulum toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,29 *X* 30 yaş ve üstü = 3,32 p > .05), M46: "Okulda oluşacak problemlere takım halinde çözüm yolları bulunmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,18 *X* 30 yaş ve üstü =3,22 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M47: "Kişisel hayatım ile iş hayatım arasında oluşabilecek sorunlara çözüm bulabilirim" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =4,19 *X* 30 yaş ve üstü =3,81 p = .000) çıkan anlamlı farklılığa göre, 25-29 yaş arası öğretmenlerin 30 yaş üstü öğretmenlere göre, kişisel hayatı ve iş hayatı arasında çıkan problemlere daha kolay ve çabuk çözüm bulabildiklerini, çıkan problemlerin üstesinden gelme noktasında daha yetenekli ve becerikli oldukları görülmektedir.

M48: "Okulda oluşan problemler geleneksel yöntemlerle çözülmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* 25-29 yaş arası =3,24 *X* 30 yaş ve üstü =2,92 p = .006) çıkan anlamlı farklılığa göre, 30 yaş üstü olan öğretmenlerin 25-29 yaş arası öğretmenlere göre okullarda meydana gelen sorunların çözümünde daha pratik ve bilimsel yolların kullanıldığını, problemlerin hızlı ve etkili bir şekilde çözüme kavuşturulduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Bu bulguya göre 25-29 yaş arası genç öğretmenlerin kişisel hayatı ile iş hayatı arasında ortaya çıkan problemleri kolaylıkla ve zorlanmadan çözebildiklerini, kişisel hayatı ile iş hayatını dengede tuttuklarını, problem çözme yeteneklerinin yeterli olduğunu, 30 yaş üstü öğretmenlerin iş hayatı ile kişisel hayatları arasında denge kuramadıkları ve çıkan problemleri çözmede yeterli düzeyde olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 32.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Yaş" Değişkenine İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**Yaş (n)**	***X* (Aritmetik Ortalama)**	**SS**	**t**	**p (Sign.)**
1. Amaca Odaklanma	25-29 yaş arası (93)	18,10	3,67	-,624	,533
	30 yaş ve üzeri (308)	18,33	3,32		

2. İletişim Yeterliği	25-29 yaş arası (93)	20,49	4,52	1,822	,069
	30 yaş ve üzeri (308)	20,31	4,42		
3. Optimal Güç Dengesi	25-29 yaş arası (93)	18,18	3,92	1,867	,063
	30 yaş ve üzeri (308)	17,94	3,90		
4. Kaynak Kullanımı	25-29 yaş arası (93)	18,80	3,43	,466	,641
	30 yaş ve üzeri (308)	18,49	3,16		
5. Bağlılık	25-29 yaş arası (93)	18,10	4,00	-,172	,863
	30 yaş ve üzeri (308)	17,72	4,02		
6. Moral	25-29 yaş arası (93)	19,60	3,76	-,191	,848
	30 yaş ve üzeri (308)	19,53	3,66		
7. Yenilikçilik	25-29 yaş arası (93)	13,45	3,51	,119	,905
	30 yaş ve üzeri (308)	13,40	3,46		
8. Özerklik	25-29 yaş arası (93)	19,43	4,79	,538	,591
	30 yaş ve üzeri (308)	19,12	4,82		
9.Uyum	25-29 yaş arası (93)	10,11	2,40	-,482	,630
	30 yaş ve üzeri (308)	10,25	2,28		
10.Problem Çözme Yeterliği	25-29 yaş arası (93)	10,12	1,69	3,057	,002**
	30 yaş ve üzeri (308)	10,11	1,85		
Toplam Örgüt Sağlığı	25-29 yaş arası (93)	166,43	29,30	,815	,415
	30 yaş ve üzeri (308)	165,23	28,49		

Tablo 32.1'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Yaş" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı düzeyine bakılırsa, ilköğretim okullarında 25-29 yaş arası bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri amaca odaklanma, iletişim yeterliği, optimal güç dengesi, kaynak kullanımı, bağlılık, moral, yenilikçilik, özerklik, uyum boyutlarında ilköğretim okullarında 30 yaş ve üstü bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin Problem çözme yeterliliği boyutunda (X 25-29 yaş arası =10,12 X 30 yaş ve üstü =10,11 $p > .002$) çıkan anlamlı farklılığa göre 25-29 yaş arası bu mesleği yapan öğretmenlerin 30 yaş üzeri öğretmenlere nazaran okullarının sağlıklı olduğunu ve okulda işlerin sağlıklı yürüdüğü algısına sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 32.1'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Yaş" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı düzeyine bakılırsa, ilköğretim okullarında 25-29 yaş arası bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri (X = 166,43) ilköğretim okullarında 30 yaş ve üstü bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden (X = 165,23) daha yüksek bulunmuştur.

Bu durum, ilköğretim okullarında görev yapan 25-29 yaş arası bu mesleği yapan öğretmenlerin 29 yaş üzeri görev yapan öğretmenlere göre okullarının sağlıklı olduğunu düşünmektedirler.

Tablo 33: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Branş" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

Madde No	Branş türü (n)	*X* (Aritmetik Ortalama)	SS	t	p (Sign.)
1	Sınıf Öğretmeni (190)	3,84	,92942	2,874	,004**
	Branş Öğretmeni (211)	3,55	1,06038		
2	Sınıf Öğretmeni (190)	3,74	,90230	2,322	,021*
	Branş Öğretmeni (211)	3,52	,99668		
3	Sınıf Öğretmeni (190)	3,78	1,14585	-,439	,661
	Branş Öğretmeni (211)	3,83	1,12799		
4	Sınıf Öğretmeni (190)	3,77	,92373	2,164	,031*
	Branş Öğretmeni (211)	3,55	1,08699		
5	Sınıf Öğretmeni (190)	3,52	1,03732	,670	,503
	Branş Öğretmeni (211)	3,45	1,08742		
6	Sınıf Öğretmeni (190)	3,62	1,00453	1,097	,273
	Branş Öğretmeni (211)	3,51	,98735		
7	Sınıf Öğretmeni (190)	3,54	1,16172	,230	,818
	Branş Öğretmeni (211)	3,52	1,10551		
8	Sınıf Öğretmeni (190)	3,47	1,13952	2,160	,031*
	Branş Öğretmeni (211)	3,22	1,18539		
9	Sınıf Öğretmeni (190)	3,37	1,15119	1,241	,215
	Branş Öğretmeni (211)	3,23	1,12889		
10	Sınıf Öğretmeni (190)	3,46	,95741	1,261	,208
	Branş Öğretmeni (211)	3,34	,97451		
11	Sınıf Öğretmeni (190)	3,3579	1,12137	2,363	,019*
	Branş Öğretmeni (211)	3,0806	1,21818		
12	Sınıf Öğretmeni (190)	4,0474	1,04038	,399	,690
	Branş Öğretmeni (211)	4,0047	1,09326		
13	Sınıf Öğretmeni (190)	3,5421	1,00571	2,419	,016*
	Branş Öğretmeni (211)	3,2891	1,08093		
14	Sınıf Öğretmeni (190)	3,6526	1,17531	,680	,497
	Branş Öğretmeni (211)	3,5735	1,15390		
15	Sınıf Öğretmeni (190)	3,3789	1,04582	2,103	,036*
	Branş Öğretmeni (211)	3,1517	1,11087		
16	Sınıf Öğretmeni (190)	3,6947	1,00342	-,069	,945
	Branş Öğretmeni (211)	3,7014	,94665		
17	Sınıf Öğretmeni (190)	3,9158	,86267	-,466	,641
	Branş Öğretmeni (211)	3,9573	,91708		
18	Sınıf Öğretmeni (190)	3,4632	1,04208	1,327	,185
	Branş Öğretmeni (211)	3,3270	1,01051		
19	Sınıf Öğretmeni (190)	3,6579	1,17009	-1,130	,259
	Branş Öğretmeni (211)	3,7867	1,11142		
20	Sınıf Öğretmeni (190)	4,2526	,96465	1,045	,297
	Branş Öğretmeni (211)	4,1469	1,05209		
21	Sınıf Öğretmeni (190)	3,2842	1,08050	-,574	,567
	Branş Öğretmeni (211)	3,3460	1,07292		
22	Sınıf Öğretmeni (190)	3,5789	,99287	2,167	,031*
	Branş Öğretmeni (211)	3,3649	,98295		
23	Sınıf Öğretmeni (190)	3,5789	,91523	2,097	,037*
	Branş Öğretmeni (211)	3,3791	,98481		
24	Sınıf Öğretmeni (190)	3,5000	1,05284	2,715	,007**
	Branş Öğretmeni (211)	3,2133	1,05876		

Tablo 33 Devamı: Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Maddelere Verdikleri Cevaplar ile "Branş" Değişkenine İlişkin t Testi Sonuçları

25	Sınıf Öğretmeni (190)	3,7316	1,08699	1,185	,237
	Branş Öğretmeni (211)	3,6019	1,10099	1,186	236
26	Sınıf Öğretmeni (190)	3,9000	1,19323	,714	,476
	Branş Öğretmeni (211)	3,8199	1,05369		
27	Sınıf Öğretmeni (190)	1,7579	,99964	-,245	,806
	Branş Öğretmeni (211)	1,7820	,96602		
28	Sınıf Öğretmeni (190)	4,4895	,98529	1,300	,194
	Branş Öğretmeni (211)	4,3555	1,06980		
29	Sınıf Öğretmeni (190)	2,9579	1,13077	1,731	,084
	Branş Öğretmeni (211)	2,7678	1,06820		
30	Sınıf Öğretmeni (190)	2,9789	1,16364	,275	,784
	Branş Öğretmeni (211)	2,9479	1,10071		
31	Sınıf Öğretmeni (190)	3,9316	1,11770	1,201	,230
	Branş Öğretmeni (211)	3,8009	1,05929		
32	Sınıf Öğretmeni (190)	3,8263	,95194	2,803	,005**
	Branş Öğretmeni (211)	3,5450	1,04727		
33	Sınıf Öğretmeni (190)	3,5263	1,07735	1,524	,128
	Branş Öğretmeni (211)	3,3602	1,10114		
34	Sınıf Öğretmeni (190)	3,5316	1,01134	1,061	,289
	Branş Öğretmeni (211)	3,4218	1,05438		
35	Sınıf Öğretmeni (190)	3,3368	1,05018	2,340	,020*
	Branş Öğretmeni (211)	3,0853	1,09645		
36	Sınıf Öğretmeni (190)	3,4000	1,01731	1,950	,052
	Branş Öğretmeni (211)	3,2038	,99579		
37	Sınıf Öğretmeni (190)	2,8579	1,03679	,140	,888
	Branş Öğretmeni (211)	2,8436	,99962		
38	Sınıf Öğretmeni (190)	3,1368	1,06518	1,173	,242
	Branş Öğretmeni (211)	3,0095	1,10406		
39	Sınıf Öğretmeni (190)	3,5158	1,06769	1,063	,288
	Branş Öğretmeni (211)	3,4028	1,05731		
40	Sınıf Öğretmeni (190)	3,5368	1,01638	1,458	,146
	Branş Öğretmeni (211)	3,3839	1,07771		
41	Sınıf Öğretmeni (190)	3,2421	1,09560	1,380	,168
	Branş Öğretmeni (211)	3,0900	1,10688		
42	Sınıf Öğretmeni (190)	3,2684	1,04226	1,201	,230
	Branş Öğretmeni (211)	3,1374	1,13182		
43	Sınıf Öğretmeni (190)	3,4211	,97676	,968	,334
	Branş Öğretmeni (211)	3,3270	,96717		
44	Sınıf Öğretmeni (190)	3,6526	,94582	2,333	,020*
	Branş Öğretmeni (211)	3,4265	,98950		
45	Sınıf Öğretmeni (190)	3,3895	1,00575	1,410	,159
	Branş Öğretmeni (211)	3,2464	1,02163		
46	Sınıf Öğretmeni (190)	3,3263	1,00730	2,102	,036*
	Branş Öğretmeni (211)	3,1090	1,05671		
47	Sınıf Öğretmeni (190)	3,8737	,91712	-,557	,578
	Branş Öğretmeni (211)	3,9242	,89652		
48	Sınıf Öğretmeni (190)	3,0368	1,04588	,653	,514
	Branş Öğretmeni (211)	2,9716	,95576		

**= p < .05(t testi için anlamlı)

Tablo 33'e bakıldığında, maddelerin hepsi homojen olduğundan "mann-wihitney U" testi yapılmamıştır. t testi sonuçlarına göre bağımsız gruplar arasında anlamlı farklılık düzeyi belirlenmiştir.

Tablo 34'de görüldüğü gibi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerini belirleyen "maddelere verdikleri yanıtların ortalamaları ile "Branş" değişkenine ilişkin anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir. Bu farklılığın p = .05 düzeyinde anlamlı olup olmadığına bakılmıştır.

Tablo 33. İncelendiğinde, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı puanları "Branş" değişkenine bağlı olarak t(1)=2,874 p< .05; t(2)=2,322, p< .05; t(4)=2,164, p< .05 t(8)=2,160 p< .05; t(11)=2,363, p< .05; t(13)=2,419, p< .05 t(15)=2,103 p< .05; t(22)=2,167, p< .05; t(23)=2,097, p< .05 t(24)=2,715, p< .05; t(32)=2,803, p< .05; t(35)=2,340, p< .05; t(44)=2,333, p< .05; t(46)=2,102, p< .05 düzeylerinde istatiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

M1: "Müdür okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,84 *X* Branş Öğretmeni =3,55 p = .004) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul müdürleri tarafından okulun amaç ve programının tüm öğretmenlere açıkça aktarıldığını ve yapılan çalışmalar hakkında tüm öğretmenlerin bilgilendirildiğini düşündükleri görülmektedir.

M2: "Okulun mevcut prosedürleri hakkında ne yapılacağı açıkça anlatılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,74 *X* Branş Öğretmeni =3,52 p = .021) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okuldaki iş ve işleyiş, okulda yapılacak çalışmalar hakkında okul yönetimlerinin öğretmenleri bilgilendirdiklerini düşünmektedirler.

Bu bulgulara göre sınıf öğretmenlerinin okulun amaçlarını benimseme ve gerçekleştirme konusunda okul yöneticilerine yardımcı oldukları, okulun amaçlarını daha çok benimsedikleri, branş öğretmenlerinin ise bu konuda okul yöneticilerine yeterli düzeyde yardımcı olmadıkları görülmektedir.

M3: "Çalışanlardaki kişisel çıkarlar okulun amacından daha baskındır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,78 *X* Branş Öğretmeni =3,83 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M4: "Okulun başarısı ve amacını gerçekleştirmek her şeyden önde gelir" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,77 *X* Branş Öğretmeni =3,55 p = .031) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okulun başarısını artırmak ve amaçlarını

gerçekleştirmek için çaba sarfettikleri, bu konuda okul yöneticilerine yardımcı oldukları, okullarını önemsediklerini göstermektedir.

M5: "Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar çalışanımız bulunmaktadır" ifadesine katılım açısından, (X Sınıf Öğretmeni =3,52 X Branş Öğretmeni =3,45 $p > .05$), M6: "Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi vardır" ifadesine katılım açısından, (X Sınıf Öğretmeni =3,62 X Branş Öğretmeni =3,51 $p > .05$), M7: "Okulda sağlıklı bir haberleşme söz konusu değildir" ifadesine katılım açısından, (X Sınıf Öğretmeni =3,54 X Branş Öğretmeni =3,52 $p > .05$) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M8: "Öğretmenler kendi görüşlerinin alınmadıkları konularda yönetici ile çatışma içine girmektedirler " ifadesine katılım açısından, (X Sınıf Öğretmeni =3,47 X Branş Öğretmeni =3,22 $p = .031$) çıkan anlamlı farklılığa göre, branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine göre okulda öğretmenlerin görüşlerinin alınmadığı ve yönetici ile çatışma yaşadıkları konusunda daha olumlu düşündükleri görülmektedir. Sınıf öğretmenlerinin ise karar alırken öğretmenlerin görüşlerinin alınmamasının çatışmaya neden olduğunu, görüşlerin alındığı konularda ise çatışma yaşanmadığını düşündükleri görülmektedir.

Bu bulguya göre okul yöneticilerinin okulu yönetirken alacağı kararlarda mutlaka öğretmenlerinde fikrinin alınması gerektiğini, öğretmenlerle kurulan iletişimi güçlendirmelerini, öğretmenlerden kopuk bir yönetim anlayışının okullarda çatışmalara ve beraberinde huzursuzluklara, bununda okulun başarısızlığına neden olduğu görülmektedir.

M9: "Okul yöneticisi okulun mevcut bazı konularında düşüncelerimizi söyleme yönünde bizleri cesaretlendirmektedir", (X Sınıf Öğretmeni =3,37 X Branş Öğretmeni =3,23 $p > .05$), M10: "Okulum çevre ile işbirliği ve dayanışma içindedir" ifadesine katılım açısından, (X Sınıf Öğretmeni =3,46 X Branş Öğretmeni =3,34 $p > .05$) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M11: "Okul müdürünün tüm öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakti vardır" ifadesine katılım açısından, (X Sınıf Öğretmeni =3,35 X Branş Öğretmeni =3,08 $p = .019$) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakit ayırdıkları konusunda daha olumlu düşündükleri görülmektedir. Branş öğretmenleri ise okul müdürlerinin öğretmenlerle yeteri kadar ilgilenmediklerini düşündükleri görülmektedir.

Bu bulguya göre sınıf öğretmenlerinin okul müdürleriyle daha rahat iletişim kurdukları, branş öğretmenlerinin ise okul müdürleriyle iletişimde sorun yaşadıkları görülmektedir.

M12: "Okulda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir ortamda çalışılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =4,04 *X* Branş Öğretmeni =4,00 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M13: "Okul müdürüm performansımı yükseltmem için uygun ortamlar oluşturmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni=3,54 *X* Branş Öğretmeni =3,28 p = .016) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin, öğretmenlerin performanslarını sergileme ve artırma konusunda gereken ortamı oluşturdukları ve öğretmenlere destek olduklarını göstermektedir. Branş öğretmenlerinin ise okul müdürlerinden performanslarını sergileme, yükseltme ve performanslarından yararlanma konusunda yeterli desteği göremedikleri bu yüzden verimli çalışamadıklarını düşündükleri görülmektedir. Branş öğretmenlerinin yönetim işlerinden uzak durdukları, sınıf öğretmenlerinin ise eğitim-öğretim işleri dışında yönetim işlerine de yardımcı oldukları görülmektedir.

M14: "Okulda alınan kararlar tek kişinin elindedir" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,65 *X* Branş Öğretmeni =3,57 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M15: "Becerilerimi ve yeteneklerimi rahatça kullanabileceğim bir okul ortamına sahibim" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,37 *X* Branş Öğretmeni =3,15 p = .036) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin becerilerini ve yeteneklerini ortaya koyabileceği çalışmaları yapmak için gerekli olan maddi ve manevi okul ortamının mevcut olduğunu ve çalışmalarını rahatlıkla yapabildiklerini, branş öğretmenlerinin ise okul ortamının çalışmalarını rahatlıkla yapmaya müsait olmadığını, bu nedenle yeteneklerini ve becerilerini yeterince sergileyemediklerini düşündükleri görülmektedir.

M16: "Okulda yapılacak çalışmalar konusunda yönetici tarafından bilgi verilmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,69 *X* Branş Öğretmeni =3,70 p > .05), M17: "Okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğu eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,91 *X* Branş Öğretmeni =3,95 p > .05), M18: "Okulun genel havası okul yöneticisi ve öğretmenleri istekle çalışmaya sevk edici niteliktedir " ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,46 *X* Branş Öğretmeni =3,32 p > .05), M19: "Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,65 *X* Branş Öğretmeni =3,78 p > .05), M20: "Öğretmenler çoğunlukla görevlerini suistimal etmektedirler" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =4,25 *X* Branş Öğretmeni =4,14 p > .05), M21: "Okulumda ihtiyaç duyduğum araç, gereç, kaynak.. gibi dökümanları rahatça temin edebilmekteyim" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,28 *X* Branş Öğretmeni =3,34 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M22: "Bu okulda zevkle çalışılmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,57 *X* Branş Öğretmeni =3,36 p = .031) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin okullarında severek ve zevkle çalıştıklarını, branş öğretmenlerinin ise isteksiz ve doyumsuz çalıştıklarını, sınıf öğretmenlerinde örgütsel bağlılığın yüksek olduğu, okullarını sahiplendiklerini, kendi değerleriyle okulun değerlerinin uyum sağladığı, branş öğretmenlerinin ise örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu, okullarıyla özdeşleşemedikleri, mecbur oldukları için okula gelip gittikleri, okullarını yeterince sahiplenemedikleri görülmektedir.

M23: "Güvenlik ve saygı okulumda baskın değerler arasındadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,57 *X* Branş Öğretmeni =3,37 p = .037) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin güvenlik ve saygınlık gibi insani değerlerin okullarında tüm personel tarafından önemsendiğini ve uygulandığını, branş öğretmenlerinin ise güvenlik ve saygınlık gibi manevi değerlere yeterince önem verilmediğini düşündükleri görülmektedir.

M24: "Okulumda müdür ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu vardır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,50 *X* Branş Öğretmeni =3,21 p = .007) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin çalıştıkları okullarda yönetici ve öğretmenlerin dayanışma ve takım ruhu içinde çalışmalarını yürüttüklerini, okullarında herhangi bir ayrışmanın olmadığını, branş öğretmenlerinin ise okullarında yönetici ve öğretmenler arasında birlikteliğin ve bütünlüğün istenilen düzeyde olmadığını düşündükleri görülmektedir.

M25:"Okulda çalışanlar arasında güven duygusu düşüktür" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,73 *X* Branş Öğretmeni =3,60 p > .05), M26: "Öğretmenler arasında kişisel çıkarlar ön plandadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,90 *X* Branş Öğretmeni =3,81 p > .05), M27: "Maaşım ihtiyaçlarımı karşılamama yetecek kadardır", (*X* Sınıf Öğretmeni =1,75 *X* Branş Öğretmeni =1,78 p > .05), M28: "Mesleğim kişiliğime uygun olmadığından görevimi yaparken sıkılıyorum" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =4,48 *X* Branş Öğretmeni =4,35 p > .05), M29: "Okulum kariyerimi geliştirme konusunda gerekli imkânları sunmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =2,95 *X* Branş Öğretmeni =2,76 p > .05), M30: "Bu okulda mesleki başarılar yeteri kadar değerlendirilmektedir" , (*X* Sınıf Öğretmeni =2,97 *X* Branş Öğretmeni =2,94 p > .05), M31: "Çalışmalarımda kendimi engellenmiş olarak hissederim" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,93 *X* Branş Öğretmeni =3,80 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M32: "Çalışmalarım kişisel başarımı da arttırmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,82 *X* Branş Öğretmeni =3,54 p = .005) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin iş ile ilgili yapmış olduğu çalışmalarının kendilerini kişisel yönden de başarıya ve mutluluğa götürdüğünü, branş öğretmenlerinin ise çalışmalarının kişisel olarak gelişmelerine

olumlu katkısının yeterli düzeyde olmadığını düşündüklerini göstermektedir. Sınıf öğretmenlerinin işten doyum aldıklarını, branş öğretmenlerinin ise yeterli doyuma ulaşamadıklarını göstermektedir.

M33: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,52 *X* Branş Öğretmeni =3,36 p > .05), M34: "Okulum yeniliklere, yeni düşüncelere açıktır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,53 *X* Branş Öğretmeni =3,42 p > .05)) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M35: "Teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda çalıştığım okulda görmek mümkündür" , (*X* Sınıf Öğretmeni =3,33 *X* Branş Öğretmeni =3,08 p=.020) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin teknolojideki yeniliklerin ve gelişmelerin okulları tarafından takip edildiğini ve yeniliklerin kısa sürede okullarına ulaştığını, branş öğretmenlerinin ise çalıştıkları okulların teknolojideki yenilik ve gelişmeler konusunda yeterli düzeyde olmadıklarını düşündükleri görülmektedir.

M36: "Okul, çevrenin ve velilerin her türlü önerilerine daima açıktır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,40 *X* Branş Öğretmeni =3,20 p > .05), M37: "Okul amacını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara kapalıdır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,85 *X* Branş Öğretmeni =2,84 p > .05), M38: "Okul yöneticisi okul kurallarını koymada katı; ancak adildir" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,13 *X* Branş Öğretmeni =3,00 p > .05), M39: "Okuldaki başarım tarafsız değerlendirilmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,51 *X* Branş Öğretmeni =3,40 p > .05), M40: "Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,53 *X* Branş Öğretmeni =3,38 p > .05), M41: "Performansım hakkında yöneticim tarafından geri dönüt alırım" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,24 *X* Branş Öğretmeni =3,09 p > .05), M42: "Okulum kendi kararlarını özgürce alabilecek özerkliğe sahiptir" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,26 *X* Branş Öğretmeni =3,13 p > .05), M43: "Okulda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinden faydalanma yoluna gidilmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,42 *X* Branş Öğretmeni =3,32 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M44: "Okulumda veli memnuniyeti her zaman önceliklidir" ifadesinekatılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,65 *X* Branş Öğretmeni =3,42 p = .020) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin okullarında veli memnuniyetinin ön planda tutulduğunu, okulların önemli paydaşlarından biri olan velilerin önemsendiğini, branş öğretmenleri ise okullarında velilerin yeterince önemsenmediğini, veli memnuniyetinin yeterli düzeyde dikkate alınmadığını düşündüklerini göstermektedir.

M45: "Okulum toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,38 *X* Branş Öğretmeni =3,24 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

M46: "Okulda oluşacak problemlere takım halinde çözüm yolları bulunmaktadır" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,32 *X* Branş Öğretmeni =3,10 p = .036) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin okullarında ortaya çıkan problemlerin çözümünde tüm paydaşların ortak katkısıyla hep birlikte çözüm yolları arandığı ve çözüldüğü, oluşan problemin çözümüyle ilgili herkesin katkı sunduğu, problemlerin herkes tarafından önemsendiğini, okulun probleminin kendi problemleri gibi düşündükleri, branş öğretmenlerinin ise okullardaki problemlerin çözümünde ortak hareket edilmediğini problemlerin paydaşlar tarafından yeterince önemsenmediğini düşündüklerini göstermektedir.

M47: "Kişisel hayatım ile iş hayatım arasında oluşabilecek sorunlara çözüm bulabilirim" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,87 *X* Branş Öğretmeni =3,92 p > .05), M48: "Okulda oluşan problemler geleneksel yöntemlerle çözülmektedir" ifadesine katılım açısından, (*X* Sınıf Öğretmeni =3,03 *X* Branş Öğretmeni =2,97 p > .05) istatiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Tablo 33.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin "Branş" Değişkenine İlişkin Genel Örgüt Sağlığı Düzeyleri

Madde No	**Branş türü (n)**	***X* (Aritmetik Ortalama)**	**SS**	**t**	**p (Sign.)**
1. Amaca Odaklanma	Sınıf Öğretmeni (190)	18,67	3,15	2,212	,028*
	Branş Öğretmeni (211)	17,92	3,58		
2. İletişim Yeterliği	Sınıf Öğretmeni (190)	20,84	4,45	2,096	,037*
	Branş Öğretmeni (211)	19,91	4,39		
3. Optimal Güç Dengesi	Sınıf Öğretmeni (190)	18,31	3,87	1,527	,128
	Branş Öğretmeni (211)	17,72	3,92		
4. Kaynak Kullanımı	Sınıf Öğretmeni (190)	18,57	3,33	,030	,976
	Branş Öğretmeni (211)	18,56	3,13		
5. Bağlılık	Sınıf Öğretmeni (190)	18,28	4,22	2,275	,023*
	Branş Öğretmeni (211)	17,37	3,79		
6. Moral	Sınıf Öğretmeni (190)	19,94	3,74	2,023	,044*
	Branş Öğretmeni (211)	19,19	3,60		
7. Yenilikçilik	Sınıf Öğretmeni (190)	13,79	3,56	2,092	,037*
	Branş Öğretmeni (211)	13,07	3,36		
8. Özerklik	Sınıf Öğretmeni (190)	19,55	4,69	1,436	,152
	Branş Öğretmeni (211)	18,86	4,90		
9.Uyum	Sınıf Öğretmeni (190)	10,46	2,36	2,013	,045*
	Branş Öğretmeni (211)	10,00	2,23		
10.Problem Çözme Yeterliği	Sınıf Öğretmeni (190)	10,23	1,94	1,278	,202
	Branş Öğretmeni (211)	10,00	1,69		
Toplam Örgüt Sağlığı	Sınıf Öğretmeni (190)	168,68	29,22	2,119	,035*
	Branş Öğretmeni (211)	162,64	27,89		

Tablo 33.1'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Branş" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı optimal güç dengesi, kaynak kullanımı, özerklik, problem çözme yeterliği boyutlarına bakıldığında, ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin örgüt sağlığı düzeyleri ile ilköğretim okullarında çalışan branş öğretmenlerinin örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

Tablo 33.1'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Branş" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "Amaca Odaklanma" boyutuna bakılırsa, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri (*X* Sınıf Öğretmeni =18,67 *X* Branş Öğretmeni =17,97 p = .028) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin okullarının amaca odaklanma ve okulda eğitim öğretim faaliyetlerine ağırlık verildiği konusunda branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Branş" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "İletişim Yeterliği" boyutuna bakılırsa, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri (*X* Sınıf Öğretmeni =20,84 *X* Branş Öğretmeni =19,91 p = .037) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin okullarının iletişim yeterliği, okulda sağlıklı iletişimin kurulduğu konusunda branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Branş" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "Bağlılık" boyutuna bakılırsa, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri (*X* Sınıf Öğretmeni =18,28 *X* Branş Öğretmeni =17,37 p = .023) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin okullarına bağlılık ve okullarını sevme konusunda branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Branş" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "Moral" boyutuna bakılırsa, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerini örgüt sağlığı düzeyleri (*X* Sınıf Öğretmeni =19,94 *X* Branş Öğretmeni =19,19 p = .044) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin moral konusunda branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Branş" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "Yenilikçilik" boyutuna bakılırsa, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri (*X* Sınıf Öğretmeni =13,79 *X* Branş Öğretmeni =13,07 p = .037) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin okullarının yeniliğe açık olma, yenilikleri uygulama ve yenilikleri takip etme konusunda branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde olumlu bir algıya sahip oldukları görülmektedir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Branş" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "Uyum" boyutuna bakılırsa, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri (*X* Sınıf Öğretmeni =10,46 *X* Branş Öğretmeni =10,00 p = .045) çıkan anlamlı farklılığa göre, sınıf öğretmenlerinin okullarındaki uyum konusunda branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde olumlu bir algıya sahip oldukları bulunmuştur.

Tablo 34.1'e göre, İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "Branş" değişkenine ilişkin Toplam Örgüt Sağlığı düzeyine (*X* Sınıf Öğretmeni =168,68 *X* Branş Öğretmeni =162,64 p = .055) çıkan anlamlı farklılığa göre, ilköğretim okullarında sınıf öğretmenliği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ilköğretim okullarında branş öğretmenliği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur.

V. BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemektir. Araştırmada elde edilen bulgulardan çıkan sonuçlar İstanbul ili Ümraniye ilçesindeki ilköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlere genellenmekle birlikte araştırmanın sonunda örgüt sağlığının boyutlarına ilişkin aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

5.1. SONUÇ VE TARTIŞMALAR

5.1.1. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Toplam Örgüt Sağlığına İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre, İlköğretim Okullarında görev Yapan Öğretmenlerin Toplam örgüt sağlığına ($\bar{X}$ =3,44) çok katılıyorum şeklinde bir katılım sergiledikleri bulunmuştur. Bu sonuca göre, öğretmenlerin yeterli düzeyde örgüt sağlığı anlayışı içinde oldukları, okullarını her konuda yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmaktadır. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenler çalıştıkları okulların sağlıklarıyla ilgili olumlu düzeyde bir algıya sahip oldukları görülmektedir. Bu algı düzeyine göre Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarında eğitim-öğretim faaliyetlerinin verimli bir şekilde yapıldığı, okulların sağlık düzeylerinin yeterli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Ümraniye ilçesindeki ilköğretim okullarının sağlıklı olmasını merkezi konumda bulunmasına, okulların ihtiyaçlarını kolay karşılayabilmelerine, okul yöneticilerinin etkili yönetim becerilerine sahip olduğuna, fiziki donanımlarının yeterli olduğuna, öğretmen ihtiyaçlarının olmadığına, velilerle kurulan diyalogun yeterli olduğuna, yöneticiler ve öğretmenler arasında iletişimin etkili olduğuna bağlayabiliriz.

Araştırma sonuçlarına göre ilçe merkezinde görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları arasında birçok farklılığın ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını yükseltmesi için uygun ortamlar oluşturma, okul ortamında fikirleri özgür bir şekilde ortaya koyma konusunda çabalarının az olduğu ve öğretmenlerin kendi görüşlerinin alınmadığı konularda yönetici ile çatışma içine girdikleri görülmektedir.

Araştırmada örgüt sağlığının "**amaca odaklanma**" boyutunda ortaya çıkan sonuçlara göre, okul müdürlerinin okulun ve okul programının amaçlarını yeterince ortaya koydukları, okullarda yapılacak işler hakkında ne yapılacağı açıkça anlatıldığı, okullarda okul başarısı ve okul amacını gerçekleştirmenin her şeyden önce geldiği, kişisel çıkarların amaçtan sonra geldiği, okulların amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar personelin olduğu görülmektedir. Bu durum okullarda öğretmenlerin örgütsel amaçlara odaklanma boyutunda beklenen rollerini yeterince yerine getirdikleri ve okul sağlığının ideal ölçütlere yakın olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmada örgüt sağlığının "**iletişim yeterliği**" boyutunda ortaya çıkan sonuçlara göre,

yönetici ve çalışanlar arasında yeterli derecede bilgi alışverişinin olduğu, okulda sağlıklı bir haberleşmenin söz konusu olduğu, öğretmenlerin görüşlerinin alınmadığı konularda zaman zaman çatışma yaşandığı, okul yöneticileri okulu ilgilendiren konularında öğretmenleri yeterince cesaretlendirmedikleri, okulların çevre ile işbirliği ve dayanışma içinde olma düzeyinin istenen nitelikte olmadığı ve okul müdürlerinin tüm öğretmenlerle ilgilenecek kadar vakitlerinin olmadığı gibi sonuçlara ulaşılmıştır. Buradan hareketle; okullarda yönetici ve çalışanlar arasında daha sağlıklı bir iletişim yapısının oluşturulması gerektiği, mevcut durumun öğretmenleri yeterince tatmin etmediği söylenebilir.

Araştırmada örgüt sağlığının "**optimal güç dengesi**" boyutunda ortaya çıkan sonuçlara göre, okullarda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir çalışma ortamı oluşturulduğu, okul müdürlerinin öğretmenlerin performansını yükseltmesi için yeterince uygun ortamlar oluşturamadıkları, okulda alınan kararların tek kişinin tekelinde olmadığı, öğretmenlerin becerileri ve yeteneklerini rahatça kullanabileceği bir okul ortamına yeterince sahip olmadıkları, okulda yapılacak çalışmalar konusunda yöneticilerin çalışanlara yeterli düzeyde bilgi verdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada örgüt sağlığının "**kaynak kullanımı**" boyutunda ortaya çıkan sonuçlara göre okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğunun eğitim öğretim işlerine ayrıldığını, okulların genel havasının okul yöneticisi ve öğretmenleri istekle çalışmaya sevk edici nitelikte olduğunu, ancak bunun istenen yeterlikte olmadığını, okullarda çalışanların alanında yeterli düzeyde olduklarını, öğretmenlerin çoğunlukla görevlerini suiistimal etmediklerini, okullarda ihtiyaç duyulan araç, gereç, kaynak gibi dokümanların çok da rahat temin edilmediğini göstermektedir.

Araştırmada örgüt sağlığının "**bağlılık**" boyutunda ortaya çıkan sonuçlara göre, öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki ortamı çok çekici buldukları ve zevkle çalıştıkları, güvenlik ve saygı gibi değerlerin okullarda istenen düzeyde baskın olduğu, yönetici ve öğretmenler arasından istenen düzeyde takım ruhu ve dayanışmanın olmadığı, buna rağmen güven duygusunun hakim olduğunu ve kişisel çıkarların ön planda olmadığı araştırmadan çıkan sonuçlar arasındadır.

Araştırmada örgüt sağlığının "**moral**" boyutunda ortaya çıkan sonuçlara göre, öğretmenlerin maaşlarını yeterli düzeyde görmedikleri, maaşlarının ihtiyaçlarının karşılamaya yetmediği, kendi mesleklerini genelde kişiliklerine uygun buldukları, okulların onların kariyerlerini geliştirme konusunda yeterli imkânlar sunmadıkları, mesleki başarılarının yeteri derecede değerlendirilmediği, okuldaki çalışmalarında herhangi bir engelle karşılaşmadıkları, okullarda yaptıkları çalışmaların kişisel gelişimlerini artırdığı görülmektedir.

Araştırmada örgüt sağlığının "**yenilikçilik**" boyutunda ortaya çıkan sonuçlara göre, öğretmenlerin çalıştıkları okulda fikirlerini özgürce söyleyebildiklerini, okulların yeniliklere ve

yeni düşüncelere açık olduğu, öğretmenlerin teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda okullara transfer edildiğini görmek istediklerini, ama bunun her zaman mümkün olmadığını, okulların, çevre ve velilerin her türlü önerilerine daima açık olmadıklarını göstermektedir.

Araştırmada örgüt sağlığının "**özerklik**" boyutunda ortaya çıkan sonuçlara göre; okullar amaçlarını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara çok kapalı olmadığı, okul müdürleri okul kurallarını koymada çok katı olmadıkları ve adil davrandıkları, öğretmenler fikirlerini özgür bir şekilde ifade edecek kadar uygun ortam buldukları, öğretmenler performansları hakkında yöneticilerinden yeterli dönütü alamamaktadırlar ve öğretmenler okulda kendi kararlarını alırken yeterince özgür değildirler. Bu durum, okulun sağlam bir misyonla hayatiyetini sürdürebilmesini öğretmenlerin kendisinden beklenen görevleri yerine getirmesini ve gereken rolleri oynayabilmelerine fırsatların verilmediğini göstermektedir.

Araştırmada örgüt sağlığının "**uyum**" boyutunda ortaya çıkan sonuçlara göre, okullarda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinden yeterince yararlanma yoluna gidilmediği, veli memnuniyetine yeterince önem verildiği, okulun toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücünü yetiştirmede istenen niteliği yakalayamadığı araştırmada ortaya çıkan sonuçlar arasındadır.

Araştırmada örgüt sağlığının "**problem çözme yeterliği**" boyutunda ortaya çıkan sonuçlara göre, okulda oluşacak problemlere takım halinde çözüm bulma düzeyinin istenen düzeyde olmadığını, öğretmenlerin iş hayatı ile kişisel hayatı arasında çıkan problemlere çözüm bulmada pek zorlanmadıklarını ve okulda oluşan problemleri çözmede yeni çözüm biçimlerinin denendiğini ortaya koymaktadır. Bu durumdan hareketle, okulda öğretmenlerin geleneksel kurallarının arkasına sıkışıp kalmayan, hem kişisel hem de okulda oluşabilecek problemleri bilimsel yollarla çözebilen, yapıcı, yaratıcı, değişime açık ve olumlu benlik algısına sahip oldukları görülmektedir.

5.1.2. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığı Alt Problemlerine İlişkin (Cinsiyet, Okuldaki Hizmet Süresi, Mezuniyet, Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süresi, Yaş, Branş) Sonuçlar ve Tartışma

İlköğretim Okullarında görev yapan öğretmenlerin "**Cinsiyet**" değişkeni açısından Genel Örgüt Sağlığının tüm boyutlarında ilköğretim okullarında çalışan erkek öğretmenlerin örgüt sağlığı algı düzeyleri ile bayan öğretmenlerin örgüt sağlığı algı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Ancak genel örgüt sağlığı ortalamalarına bakıldığında erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olumlu bir algıya sahip oldukları ortaya çıkmış, ancak bu farklılığın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Okuldaki Hizmet Süresi**" değişkeni açısından "**Toplam örgüt sağlığı**" ortalamalarına bakıldığında ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarının ilköğretim okullarında 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı algılarından daha yüksek olduğu ortaya çıkmış, ancak bu farklılığın anlamlı düzeyde olmadığı bulunmuştur.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Okuldaki Hizmet Süresi**" değişkeni açısından amaca odaklanma, iletişim yeterliği, moral, yenilikçilik, özerklik, uyum, problem çözme yeterliği boyutlarında ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ile ilköğretim okullarında 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Okuldaki Hizmet Süresi**" değişkeni **"Optimal güç dengesi"** boyutuna katılım açısından (X 1-5 yıl arası =18,28, X 6 yıl ve üzeri =17,45, p = .042) açısından anlamlı farklılık çıkmış, ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ile ilköğretim okullarında 6 yıl ve üzeri daha fazla çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuca göre, 1-5 yıl çalışan genç öğretmenlerin 6 yıl üzeri çalışan öğretmenlere göre, daha itaatkar olduğunu, alınan kararlara uymada hassas davrandıklarını, ilköğretim okullarında insan kaynakları yönetiminde etkili olan gücün dengeli ve etkili bir şekilde kullanıldığı, kararların demokratik bir şekilde alındığını göstermektedir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Okuldaki Hizmet Süresi**" değişkeni "**Kaynak Kullanımı**" boyutuna katılım açısından (X 1-5 yıl arası=18,83, X 6 yıl ve üzeri=18,06 p = .023) anlamlı farklılık çıkmış, ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ilköğretim okullarında 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur.

Bu sonuç, ilköğretim okullarında kaynak kullanımı konusunda 1-5 yıl arası görev yapan öğretmenlerin, 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre okuldaki madde ve insan kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanıldığını düşündükleri, okullarının kaynak kullanımında daha duyarlı olduğunu düşündükleriyle açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Okuldaki Hizmet Süresi**" değişkeni "**Bağlılık**" boyutuna katılım açısından (X 1-5 yıl arası=18,12, X 6 yıl ve üzeri=17,20 p = .028) açısından anlamlı farklılık çıkmış, ilköğretim okullarında 1-5 yıl arası çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ilköğretim okullarında 6 yıl ve üzeri çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden daha yüksek bulunmuştur.

Bu sonuca göre, ilköğretim okullarında bağlılık konusunda 1-5 yıl arası görev yapan

öğretmenlerin, 6 yıl ve üzeri görev yapan öğretmenlere göre çalıştıkları okula daha bağlı oldukları, okullarına severek geldikleri, okulda çalışmaktan zevk duyduklarıyla açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Mezuniyet**" değişkenine bağlı olarak genel Örgüt Sağlığının tüm boyutlarında ilköğretim okullarında Eğitim Fakültesi mezunu çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ile ilköğretim okullarında diğer fakülte mezunu olup çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Mezuniyet**" değişkenine bağlı olarak Genel Örgüt Sağlığı ortalamalarına göre (X =166,10) ilköğretim okullarında Diğer Fakülte mezunu olup çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri, (X =165,20) ilköğretim okullarında Eğitim Fakülteleri mezunu olup çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden daha yüksek bulunmuş, ancak bu farklılığın anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır..

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süresi**" değişkenine göre, Genel Örgüt Sağlığının tüm boyutlarında 1-8 yıl bu mesleği yapan öğretmenlerle 8 yıldan fazla bu mesleği yapan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Öğretmenlik Mesleğindeki Toplam Hizmet Süresi**" değişkeni "**Genel Örgüt Sağlığı**" otalamalarına göre ilköğretim okullarında 8 yıldan fazla bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri (X = 166,10) ilköğretim okullarında öğretmenlerin 1-8 yıl arası bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden (X = 165,20) daha yüksek bulunmuştur. Ancak bu farklılığın anlamlı olmadığı bulunmuştur.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Yaş**" değişkenine ilişkin "**Genel Örgüt Sağlığı**" düzeyine bakılırsa, ilköğretim okullarında 25-29 yaş arası bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri amaca odaklanma, iletişim yeterliği, optimal güç dengesi, kaynak kullanımı, bağlılık, moral, yenilikçilik, özerklik, uyum boyutlarında ilköğretim okullarında 30 yaş ve üstü bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Yaş**" değişkeni "**Problem çözme yeterliği**" boyutunda (X 25-29 yaş arası =10,12 X 30 yaş ve üstü =10,11 $p > .002$) anlamlı farklılık çıkmış, bu sonuca göre 25-29 yaş arası bu mesleği yapan genç öğretmenlerin 30 yaş üzeri öğretmenlere nazaran okullarında problemlere kolaylıkla çözüm bulunabildiğini, ortaya çıkan problemlerin bilimsel ve akılcı yollarla çözüldüğü, öğretmenlerin kişisel yaşamlarıyla işleri arasında çıkan sorunlara kolaylıkla çözüm bulunabildiğiyle açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerinin "**Yaş**" değişkenine ilişkin "Genel Örgüt

Sağlığı" ortalamalarına göre, ilköğretim okullarında 25-29 yaş arası bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeyleri ($\bar{X}$ = 166,43) ilköğretim okullarında 30 yaş ve üstü bu mesleği yapan öğretmenlerin örgüt sağlığı düzeylerinden ($\bar{X}$ = 165,23) daha yüksek bulunmuştur. Ancak aradaki bu farklılığın anlamlı olmadığı görülmüştür.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Branş**" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı optimal güç dengesi, kaynak kullanımı, özerklik, problem çözme yeterliği boyutlarına bakılırsa, ilköğretim okullarında sınıf öğretmenlerinin örgüt sağlığı düzeyleri ile ilköğretim okullarında branş öğretmenlerinin örgüt sağlığı düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Branş**" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "**Amaca Odaklanma**" boyutunda ($\bar{X}$ Sınıf Öğretmeni =18,67 $\bar{X}$ Branş Öğretmeni =17,97 p =.028) anlamlı farklılık çıkmış, bu farklılığın ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin lehine gerçekleştiği görülmüş, sınıf öğretmenlerinin, okullarının amaçlarını gerçekleştirmeyi her şeyin önünde tuttuğu, okulun ve öğrencinin başarısını artırma konusunda daha gayretli oldukları, branş öğretmenlerinin ise kişisel amaçlarını okulun amaçlarından daha önde tuttuklarıyla açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Branş**" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "**İletişim Yeterliği**" boyutunda ($\bar{X}$ Sınıf Öğretmeni =20,84 $\bar{X}$ Branş Öğretmeni =19,91 p = .037 anlamlı farklılık çıkmış, bu farklılığın sınıf öğretmenlerinin lehine gerçekleştiği, sınıf öğretmenlerinin yöneticiler ve diğer öğretmenlerle daha iyi iletişim kurdukları, branş öğretmenlerinin ise okulda kurulan iletişim konusunda yetersiz olduklarıyla açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Branş**" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "**Bağlılık**" boyutunda ($\bar{X}$ Sınıf Öğretmeni =18,28 X Branş Öğretmeni =17,37 p = .023) anlamlı farklılık çıkmış, bu farklılığın sınıf öğretmenleri lehine gerçekleştiği görülmüştür. Bu sonuca göre, sınıf öğretmenlerinin okullarına daha bağlı oldukları, okullarını sahiplendikleri ve sevdikleri, okullarında çalışmaktan zevk aldıkları, okulun problemleriyle yakından ilgilendikleri, branş öğretmenlerinin ise okullarına bağlılık düzeylerinin yeterli olmadığı, dersime girerim çıkarım düşüncesinden hareketle okulu fazla sahiplenmedikleri, okulun sorunlarına daha duyarsız olduklarıyla açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Branş**" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "**Moral**" boyutunda ($\bar{X}$ Sınıf Öğretmeni=19,94 X Branş Öğretmeni =19,19 p = .044) anlamlı farklılık çıkmış, bu farklılığın sınıf öğretmenlerinin lehine gerçekleştiği görülmüştür. Bu sonuca göre, sınıf öğretmenlerinin mesleklerini ve öğrencilerini sevdikleri, değişim ve gelişime açık oldukları, kendilerini yeniledikleri, bu mesleğe sadece maddi olarak bakmadıkları,

kişisel özelliklerinin bu mesleğe uygun olduğu, branş öğretmenlerinin ise mesleği sevme, kendini yenileme, çalışmaktan zevk alma konusunda yetersiz oldukları, mesleği maddi yönüne önem verdikleriyle açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Branş**" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığı "**Yenilikçilik**" boyutunda (*X* Sınıf Öğretmeni=13,79 X Branş Öğretmeni =13,07 p =.037) anlamlı farklılık çıkmış, bu farklılığın sınıf öğretmenlerinin lehine gerçekleştiği görülmüştür. Bu sonuca göre, sınıf öğretmenlerinin okullarında fikirlerini rahatlıkla paylaşabildikleri, okullarının yeniliklere ve yeni düşüncelere her zaman açık olduklarını düşündükleri, okullarının teknolojik donanım açısından yeterli olduklarını düşündükleri, çevreden gelebilecek düşünce ve önerilere açık olduğunu düşündükleri, branş öğretmenlerinin ise okullarında düşüncelerini rahatlıkla paylaşamadıkları, okullarının yeniliklere ve önerilere yeterince açık olmadığını düşündükleriyle açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Branş**" değişkenine ilişkin genel Örgüt Sağlığının "**Uyum**" boyutunda (*X* Sınıf Öğretmeni=10,46 X Branş Öğretmeni =10,00 p = .045) anlamlı farklılık çıkmış, bu farklılığın sınıf öğretmenlerinin lehine gerçekleştiği görülmüştür. Bu sonuca göre, sınıf öğretmenlerinin okulda yapılan çalışmalara aktif bir şekilde katıldıkları, okullarında başarılı ve eğitimli öğrenci yetiştirildiği, okulların paydaşlarından olan velilerin desteğinin alındığını düşündükleri, branş öğretmenlerinin ise okullarında yapılan çalışmalara yeterince katılmadıkları, sorumluluk almak istemedikleri, velilerin önemsenmemesi gerektiği, öğrencilerin olumlu yönlerinden çok olumsuz yönlerine odaklandıklarıyla açıklanabilir.

İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin "**Branş**" değişkenine ilişkin Toplam Örgüt Sağlığı düzeyinde (*X* Sınıf Öğretmeni=168,68 X Branş Öğretmeni =162,64 p = .055) anlamlı farklılık çıkmış, bu farklılığa göre ilköğretim okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin örgüt sağlığı düzeyleri branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Anlamlı farklılık sınıf öğretmenlerinin lehine gerçekleştiği görülmüştür.

Bu sonuca göre, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre yeniliğe, yeni şeylere açık olma konusunda daha duyarlı olduklarını göstermektedir. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin etkin kararlar alma, kollektif çalışma, yeni görüşler ortaya koyma, yeni şeyler deneme, yeni girişimlerde bulunma, okulu sahiplenme, okula severek gelme, okuldaki çalışanlarla yeterli iletişim kurma, eğitim öğretime zaman ayırma, yönetime katılma, sorumluluk alma, sorunları çözme, kaynakları etkili kullanma, başarıya odaklanma, yeniliklere açık olma, mesleğini sevme, okuluna bağlılık konusunda branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde olumlu bir algıya sahip olduklarıyla açıklanabilir.

5.2. ÖNERİLER

5.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Okullarda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın demokratik bir ortamın sağlanması, okulun sağlıklı işleyebilmesinde öğretmenlerin performanslarının hak ettiği şekilde değerlendirilmesi, öğretmenlerde gücün rasyonel olarak dağılımının gerçekleştirilmesi, iş doyumlarını, mesleki güçlerini yükselteceği uygun ortamların oluşturulması gerektiği, katı bürokrasi kurallarının arkasına sıkışıp kalma döneminin gerilerde kaldığı, karar vermede ve yönetim anlayışında katılım yoluyla çalışmaları gerçekleştirerek demokratik ortamlar oluşturulmalıdır.

2. Okulun örgütsel amacının sağlıklı bir şekilde işlemesi için, okul ortamının istekle ve zevkle çalışılabilecek hale getirilmeli, öğretmenlik mesleğinden istenilen nitelikte yararlanılmaya çalışılmalı, mesleği icra edebilmek için gerekli dokümanların kısa sürede ve yeterince temin edileceği çalışmalar yapılmalıdır.

3. Okulun sağlıklı işleyebilmesinde öğretmenlerin ihtiyacı olan teknolojideki yenilikleri okullarında görebilmeli, okullar yeniliğe ve yeni şeylere daima açık olmalı, okullar toplumsal sosyalleşmeye yatkın, açık bir iklimin yaşandığı ortamlar haline getirilmelidir.

4. Okulun amaçlarına ulaşabilmesi ve toplum ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için, okulun çevresi ile iyi, sağlıklı ve sürekli ilişkilerin artırılmasına yönelik gerekli çalışmalar yapılabilmelidir.

5. Öğretmenler aldıkları maaşın düşük olduğunu ve yeterli ücret alamadıkları ve verimlerinin azaldığını düşünmektedirler. Öğretmenlerin yaşadığı olumsuz durumu işine yansıtma konusunda hassas olabilmeli, paraya başka anlamlar da yüklemeli, bunu işinde verimli, üretken olma, aldığı ücreti hak edecek şekilde katkı sağlamada bir ölçüt olarak görmelidir.

6. Değişimin çok hızlı olduğu çağımızda, rekabet ortamında örgütler ve insanlar büyük bir gerilim altında kalmaktadır. Bu durum çalışanların sağlıklarını tehdit etmesinin yanında örgüt sağlığını da tehlikeye atmaktadır. Sağlıklı okulun işlevsel olduğu, sağlıksız okulların ise işlevselliğini yitirdiği görüşünden hareketle, sağlıklı okulun oluşabilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için okul müdürü ve öğretmenlerin kollektif hareket ve sağlam bir misyonla katılım becerilerine sahip olabilmelidirler.

7. Öğretmenliğin özel bir ihtisas ve sabır isteyen bir meslek olmasından hareketle, mesleğim kişiliğime uygun olmadığında görevimi yaparken sıkılıyorum ifadesine öğretmenlerin katılımı fazla olmaktadır. Bu mesleği icrâ edenlerin mesleki bilgi ile birlikte mesleki beceri özelliklerinin mesleğe uygun olması ve bu mesleği icrâ edebilecek kişilere mesleki becerinin, yeterliliğin ölçümünün yapılabileceği sınav kriterlerinin oluşturulması bilgi ve becerilerin bir doğrultuda işlemesinden faydalanılabilir.

8. Örgüt sağlığı ölçeği kullanılarak okulların örgüt sağlığının tek tek ölçülüp, elde edilen sonuçlara göre okul sağlığının geliştirilmesi için kullanılabilir.

9. Bu araştırma merkez ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin okul sağlığına ilişkin görüşleriyle sınırlı kalmıştır. Araştırmanın uygulamasının sınırı, kurumu ve çalışmanın uygulanacağı öğretmen sayısı arttırılarak, çalışmaya okul yöneticileri de dahil edilerek, ildeki bütün ilçelerde veya ortaöğretim okulları ile görüşme tekniği kullanılarak iki kurum ve öğretmen yönetici görüşleri arasında karşılaştırma yapılabilir.

10. Okulun sağlıklı olması konusunda veya okulun sağlıklı hale gelmesi için yapılması gerekenler konusunda Üniversitede öğretmen olmak için eğitim alan öğrencilere örgüt sağlığı dersi veya bu konuda uygulamalı çalışmalar yapılabilir.

11. Okulun sağlığına yönelik çalışmalar gelişmiş veya gelişmekte olan farklı bölgelerde uygulamalı çalışmalar yapılabilir.

12. Okulun sağlıklı işleyebilmesi için okul yöneticisinin öğretmenler ile otoriter, yetkinin tek merkezli olması yerine okulda daha demokratik ve paylaşımcı olacağı, ben duygusu yerine biz duygusunun hâkim olduğu bir okul iklimi uygulanabilir.

13. Her öğretmenin, öğretmenlik mesleğine ilişkin algıları belirlenmeli, bu algı ve beklentilere dayalı olarak, öğretmenlere olanaklar sağlayabilmelidir. Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilip, görevlendirme ve ekip çalışmalarında azami ölçüde bu potansiyellerden yararlanabilir.

14. Gelecekte başarılı olan örgütler rekabete karşı kendi yapılarında gerekli değişikliği yapabilen örgütler olacaktır. Bu örgütler kısa sürede üretim yapıp, yeni ürünler sunabildikleri, değişen şartlara uyum sağlayabilecek esnek işgücüne sahip olabildikleri ölçüde başarılı olacaklardır. Başarılı örgütler rekabet edebilme ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek için çalışanlarını geliştirmeye yönelik hizmet içi eğitimler sürekli kılınmalıdır.

15. Öğretmenleri işe güdüleme sorumluluğunu üstlenen okul yöneticilerinin değişik güdüleme yollarını bilerek kişiye ve karşılaşılan duruma göre etkili olabilecek güdüleme yollarını uygulamasını bilebilmelidir.

16. Okulların sağlık düzeylerinin artırılması için, eğitim ve öğretim lideri olan okul müdürlerinin iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, okul yöneticilerinin okulların amaç ve işleyişi hakkında tüm çalışanları bilgilendirmeli, yönetici ve okuldaki tüm çalışanlar arasında iletişim güçlendirilmeli, okulda karar alırken tüm paydaşların görüşlerine başvurulmalı, çalışanların görüşlerini okul ortamında rahatlıkla söyleyebilme imkanı tanınmalı, okulların çevre ile işbirliği ve dayanışma içinde olmasına özen gösterilmeli, okul yöneticileri öğretmenlere zaman ayırmalı ve onlarla ilgilenmeli, okulda cinsiyet ayrımı yapılmadan özgür bir ortam oluşturulmalı,

öğretmenlerin yeteneklerini ve performanslarını sergileyecek ortamların oluşturulması, okulda yapılacak çalışmalar konusunda öğretmenler bilgilendirilmeli, okul ikliminin iyileştirilmesi, okulun kaynak araç ve gereç ihtiyaçlarının kısa sürede karşılanması, okulların zevkle çalışabilir hale getirilmesi, okullarda güvenlik ve saygı öğelerine önem verilmeli, okul yönetimi ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu artırılmalı, öğretmenlerin maaş ve ek derslerinde iyileştirmeler yapılmalı, öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve görevde yükselme konusunda gerekli destekler sağlanmalı, çalışkan ve performans gösteren öğretmenler maddi ve manevi olarak ödüllendirilmeli, okulların eğitimde ve eğitim teknolojilerindeki değişiklikleri ve gelişmeleri takip ederek okullarda hemen uygulamaya geçilmesi, öğrenci velileriyle diyalog kurulması, okul yöneticilerinin kuralları koyarken ve uygularken adil davranmalı, öğretmenler fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmeli, okuldaki tüm çalışanların yeteneklerinden faydalanma yoluna gidilmeli, öğrenci kalitesine ve başarısına önem verilmeli, okuldaki problemlerin bilimsel ve akılcı yollarla çözülmesine özen gösterilmelidir.

5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. İstanbul Ümraniye ilçesinde yapılan bu çalışma İstanbul'un diğer ilçelerinde de yapılarak, sonuçları karşılaştırılabilir.

2. Örgüt sağlığı konusunda sadece öğretmenlerin değil, velilerin, öğrencilerin ve okul yöneticilerinin de okul hakkındaki görüşleri alınarak genişletilebilir.

3. Nicel araştırma tekniğine göre yapılan bu araştırma nitel araştırma tekniği ile de yapılarak daha farklı açılardan yorumlanabilir.

4. Konuya ilişkin deneysel çalışmalar yapılması daha gerçekçi ve geniş sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

5. Örgüt sağlığı anket soruları biraz daha azaltılabilir.

6. Örgüt kültürüyle örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi araştırmaya yönelik bir çalışma yapılabilir.

7. Okullar birbirleriyle karşılaştırılarak ta okulların sağlık durumları hakkında bilgi edinilebilir.

EKLER

EK 1: Örgüt Sağlığı Anketi

AÇIKLAMA

Bu anket, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin algıları hakkında bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Bu anket kapsamında yer alan konularda, okulunuzla ilgili mevcut duruma ilişkin görüşlerinizin alınmasına gerek duyulmaktadır. Katkılarınızla gerçekleşecek bu araştırmanın eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenlerin örgüt sağlığı ile ilgili algıları konusuna ışık tutması beklenmektedir. Vereceğiniz cevaplar tek tek değil, tüm grup içinde değerlendirilecektir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel özelliklerinize ilişkin sorular, ikinci bölümde ise halen çalışmakta olduğunuz okulun örgüt sağlığına ilişkin sorular bulunmaktadır.

Bu çalışmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi sizin mevcut anket çalışmasında yer alan soruları içtenlikle cevaplamanıza bağlıdır. Duyarlılığınız ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla…

Zekeriya ÇİÇEK
Hasan Kalyoncu Üniv. İşletme Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Danışman: Prof. Dr. Midrabi Cihangir DOĞAN
Marmara Üniv. Eğt. Bilimleri
Öğretim Üyesi

BÖLÜM I

Bu bölümdeki sorular, çoktan seçmeli olarak düzenlenmiştir. Size uygun gelen seçeneğin yanındaki parantez içine "X" işareti koyunuz.

I. Cinsiyetiniz:

1. ( )Erkek 2. ( ) Bayan

II. Yaşınız:

2. ( ) 24 ve altında
3. ( ) 25-29
4. ( ) 30-34
5. ( ) 35-39
6. ( ) 40 ve üstü

III. Son bitirdiğiniz eğitim düzeyi:

7. ( ) Eğitim Fakültesi
8. ( ) Eğitim Enstitüsü
9. ( ) Yüksek öğretmen okulu
10. ( ) Fakülte
11. ( ) Yüksek lisans
12. ( ) Doktora

IV. Öğretmenlik mesleğindeki toplam hizmet süreniz:

13. ( )1-8 yıl
14. ( ) 9-16 yıl
15. ( ) 17- 24 yıl
16. ( ) 25 ve üstü

V. Bu okuldaki hizmet süreniz:

17. ( ) 1-5 yıl
18. ( ) 6-10 yıl
19. ( ) 11-15 yıl
20. ( ) 16 yıl ve üstü

VI. Branşınız

21. Rehber Öğretmen Branş Öğretmeni Sınıf Öğretmeni Okul Öncesi Özel Eğitim

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

BÖLÜM II

Aşağıda bazı yargı cümleleri sıralanmış, karşısında da beş seçenek yer almaktadır. Sizden beklenen her cümlede ifade edilen yargıya kendi okulunuz ve okulunuzdaki uygulamalarda ne derecede gerçekleştiğine ne kadar katıldığınızı düşünüp, sonra bu katılma durumunuzu gösteren ifadenin sağındaki uygun olan rakamı daire içine yazmanızdır. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız. Seçenekler:

1. Hiç katılmıyorum, (1)
2. Az katılıyorum, (2)
3. Orta derecede katılıyorum, (3)
4. Çoğunlukla katılıyorum, (4)
5. Tamamen katılıyorum. (5)

Anket maddeleri	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Amaca Odaklanma					
1. Müdür okulun ve okul programının amaçlarını açıkça ortaya koyar.					
2. Okulun mevcut prosedürleri hakkında ne yapılacağı açıkça anlatılmaktadır.					
3. Çalışanlardaki kişisel çıkarlar okulun amacından daha baskındır.					
4.Okulun başarısı ve amacını gerçekleştirmek her şeyden önde gelir.					
5 Okulun amaçlarını gerçekleştirecek yeteri kadar çalışanımız bulunmaktadır.					
İletişim Yeterliği					
6. Yönetici ve çalışanlar arasında bilgi alışverişi vardır.					
7. Okulda sağlıklı bir haberleşme söz konusu değildir					
8. Öğretmenler kendi görüşlerinin alınmadıkları konularda yönetici ile çatışma içine girmektedirler.					
9. Okul yöneticisi okulun mevcut bazı konularında düşüncelerimizi söyleme yönünde bizleri cesaretlendirmektedir.					
10. Okulum çevre ile işbirliği ve dayanışma içindedir.					
11. Okul müdürünün tüm öğretmenlerle ilgilenecek yeterli vakti vardır.					
Optimal Güç Dengesi					
12. Okulda cinsiyet ayrımı yapılmaksızın özgür bir ortamda çalışılmaktadır.					
13. Okul müdürüm performansımı yükseltmem için uygun ortamlar oluşturmaktadır.					
14. Okulda alınan kararlar tek kişinin elindedir.					
15.Becerilerimi ve yeteneklerimi rahatça kullanabileceğim bir okul ortamına sahibim.					
16. Okulda yapılacak çalışmalar konusunda yönetici tarafından bilgi verilmektedir.					
Kaynak Kullanımı					
17. Okuldaki zamanın büyük bir çoğunluğu eğitim öğretim işlerine ayrılmaktadır.					
18. Okulun genel havası okul yöneticisi ve öğretmenleri istekle çalışmaya sevk edici niteliktedir.					
19. Okuldaki personeller alanında yeterli başarıya sahip değildir.					

	Hiç katılmıyorum	Az katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum
20. Öğretmenler çoğunlukla görevlerini suiistimal etmektedirler.					
21. Okulumda ihtiyaç duyduğum araç, gereç, kaynak..gibi dokümanları rahatça temin edebilmekteyim.					
Bağlılık					
22. Bu okulda zevkle çalışılmaktadır.					
23. Güvenlik ve saygı okulumda baskın değerler arasındadır.					
24. Okulumda müdür ve öğretmenler arasında dayanışma ve takım ruhu vardır.					
25. Okulda çalışanlar arasında güven duygusu düşüktür.					
26. Öğretmenler arasında kişisel çıkarlar ön plandadır.					
Moral					
27. Maaşım ihtiyaçlarımı karşılamama yetecek kadardır.					
28. Mesleğim kişiliğime uygun olmadığından görevimi yaparken sıkılıyorum.					
29. Okulum kariyerimi geliştirme konusunda gerekli imkânları sunmaktadır.					
30. Bu okulda mesleki başarılar yeteri kadar değerlendirilmektedir.					
31. Çalışmalarımda kendimi engellenmiş olarak hissederim.					
32. Çalışmalarım kişisel başarımı da arttırmaktadır.					
Yenilikçilik					
33. Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır.					
34. Okulum yeniliklere, yeni düşüncelere açıktır.					
35. Teknolojideki son yenilikleri ve gelişmeleri kısa zamanda çalıştığım okulda görmek mümkündür.					
36. Okul, çevrenin ve velilerin her türlü önerilerine daima açıktır.					
Özerklik					
37. Okul, amacını gerçekleştirirken çevreden gelebilecek baskılara kapalıdır.					
38. Okul yöneticisi okul kurallarını koymada katı; ancak adildir.					
39.Okuldaki başarım tarafsız değerlendirilmektedir.					
40. Çalıştığım ortam özgürce fikirlerimi ortaya koymama açıktır.					
41.Performansım hakkında yöneticim tarafından geri dönüt alırım.					
42.Okulum kendi kararlarını özgürce alabilecek özerkliğe sahiptir.					
Uyum					
43. Okulda yapılan çalışmalarda tüm çalışanların becerilerinden faydalanma yoluna gidilmektedir.					
44. Okulumda veli memnuniyeti her zaman önceliklidir.					
45. Okulum toplumun ihtiyaçlarına yönelik nitelikli insan gücü yetiştirmektedir.					
Problem Çözme Yeterliği					
46. Okulda oluşacak problemlere takım halinde çözüm yolları bulunmaktadır.					
47. Kişisel hayatım ile iş hayatım arasında oluşabilecek sorunlara çözüm bulabilirim.					
48. Okulda oluşan problemler geleneksel yöntemlerle çözülmektedir.					

EK 2: Öz Geçmiş

10/02/1973 yılında Kahramanmaraş'ın Elbistan ilçesinin Ekinözü kasabasında doğdu. İlköğrenimini Ekinözü İlköğretim Okulunda tamamladı. 1988-89 eğitim-öğretim yılında Elbistan İmam-Hatip Lisesi'ne kaydoldu. 1991-92 eğitim-öğretim yılında buradan okul birincisi olarak mezun oldu. Aynı yıl girdiği Üniversite sınavları sonucunda Antalya Akdeniz Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünü kazandı. 1995-96 yılında buradan bölüm ondokuzuncusu olarak mezun oldu. Mezuniyetinin ardından öğretmen atamalarında İstanbul Esenler ilçesi Birlik İlköğretim Okulunda stajyer olarak göreve başladı. Askerlik görevini 1997 yılında Erzincan 3. ordu muhabere taburunda 257. kısa dönem çavuş olarak tamamladı. Askerden döndükten sonra 1998 yılında Birlik İlköğretim Okulunda Müdür Yardımcısı olarak göreve başladı.18/01/2005 tarihinde Esenler İlköğretim Okuluna asaleten okul müdürü olarak atandı. Bu okulda beş yıl okul müdürlüğü görevini yürüttü.

MEB bünyesinde yapılan Müdürlük yarışma sınavını kazanarak 08/02/2010 tarihinde Ümraniye ilçesi Çayırönü İlköğretim Okuluna ataması yapıldı. Halen bu okulda görevini sürdürmekte olan Çiçek, evli olup, Yusuf ve Rüveyda isminde iki çocuğu vardır. Az düzeyde Fransızca ve Arapça bilmektedir.

EK 3: Hülya KARAKUŞ' tan Alınan Örgüt Sağlığı Ölçeği Kullanım İzin Yazısı.

FW: YÜKSEK LİSANS

Hülya KARAKUŞ (hulya57182@hotmail.com)
07.03.2012

Kime: zekeriyacicek@hotmail.com

Sayın müdürüm;
Öncelikle yapmış olduğunuz bu çalışmada başarılar diler, amacınıza ulaşmanızı,
optimal seviyede verimli olmasını temenni ederim. Örgüt sağlığı ölçeğini kullanabilirsiniz.
Kaynakça da bizleri de unutmaz, nacizane belirtirseniz çok mutlu olurum. Allah'a emanet olun.
Saygılarımla..

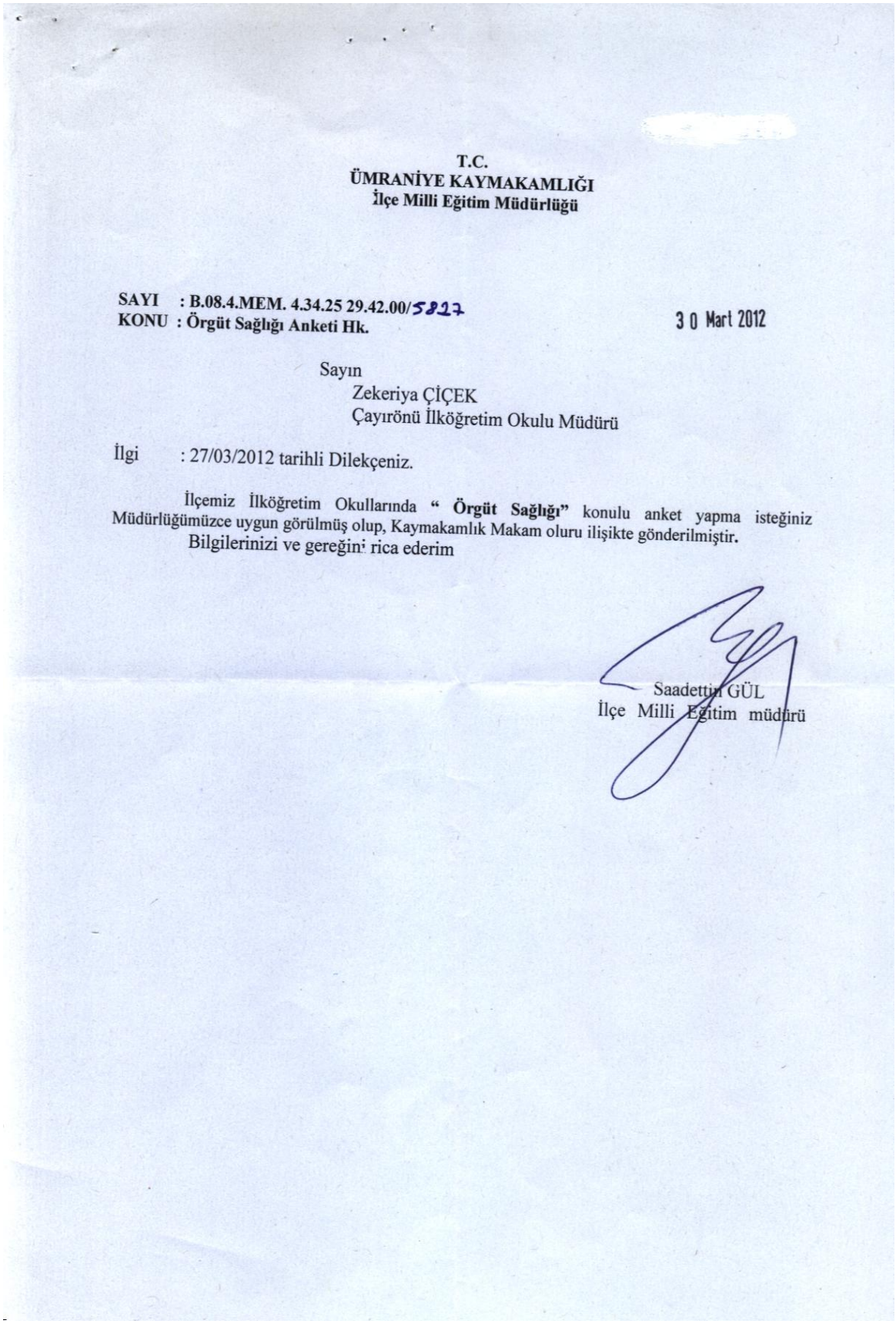
From: zekeriyacicek@hotmail.com
To: hulya57182@hotmail.com
Subject: FW: YÜKSEK LİSANS
Date: Wed, 7 Mar 2012 13:50:39 +0000

From: zekeriyacicek@hotmail.com
To: hulya57182@hotmail.com
Subject: YÜKSEK LİSANS
Date: Tue, 6 Mar 2012 07:39:08 +0000

Gazikent Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans yapmaktayım. Yüksek lisans tez çalışmamda Ümraniye İlçesindeki Sınıf ve Branş Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığı algısı konusunda kullanılmak üzere "Örgüt Sağlığı Ölçeğini" kullanmak için izin istiyorum. Olumlu ya da olumsuz cevabınızı en kısa zamanda bekliyorum şimdiden ilginize teşekkür ederim.
İstanbul Ümraniye Çayırönü İlköğretim Okulu Müdürü

Zekeriya ÇİÇEK
İrtibat Tel: 505 2459046
Okul Tel:216 6115570-71
Okul Fax: 216 6115697

EK 4: Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü İzin Yazısı



T.C.
ÜMRANİYE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM. 4.34.25 29.42.00/5827
KONU : Örgüt Sağlığı Anketi Hk.

30 Mart 2012

Sayın
Zekeriya ÇİÇEK
Çayırönü İlköğretim Okulu Müdürü

İlgi : 27/03/2012 tarihli Dilekçeniz.

İlçemiz İlköğretim Okullarında " **Örgüt Sağlığı"** konulu anket yapma isteğiniz Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup, Kaymakamlık Makam oluru ilişikte gönderilmiştir.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim

Saadettin GÜL
İlçe Milli Eğitim müdürü

EK 5: Ümraniye Kaymakamlığı Anket Onayı.

T.C.
ÜMRANİYE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM. 4.34.25.00.042.00/5292 **29./03/2012**
KONU : Örgüt Sağlığı Anketi Hk.

KAYMAKAMLIK MAKAMINA
ÜMRANİYE

İlgi : Zekeriya ÇİÇEK'in dilekçesi.

İlçemiz; Çayırönü İlköğretim Okulunda Müdür olarak görev yapmakta olan Zekeriya ÇİÇEK' in İlçemiz İlköğretim Okulu öğretmenlerine yönelik "Örgüt Sağlığı" konulu anket çalışması yapmak isteği ilgi dilekçe ile istemektedir.

Bu nedenle, İlçemiz Çayırönü İlköğretim Okulunda Müdür olarak görev yapmakta olan Zekeriya ÇİÇEK'in İlçemiz İlköğretim Okulu öğretmenlerine yönelik "Örgüt Sağlığı" konulu anket çalışması yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde, tensiplerinize arz ederim.

Saadettin GÜL
Müdür.

OLUR
29./03/2012

Mustafa ÇEK
Ümraniye Kaymakam

EK 6: Ümraniye İlçesi Okullarına Yazılan Anket İzin Yazısı.

T.C.
ÜMRANİYE KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI : B.08.4.MEM. 4.34.25 29.42.00/ 5812 30/03/2012
KONU : Örgüt Sağlığı Anketi Hk.

TÜM RESMİ ÖZEL İLKÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE

İlgi : Zekeriya ÇİÇEK'in 27/03/2012 tarihli Dilekçesi.

Zekeriya ÇİÇEK' in İlgi dilekçe gereği; İlçemiz İlköğretim Okullarında " Örgüt Sağlığı" konulu anket yapma isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmüş olup, Kaymakamlık Makam oluru ilişikte gönderilmiş olup, gereken kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim

Ali DOĞAN
Müdür a.
Şube Müdürü

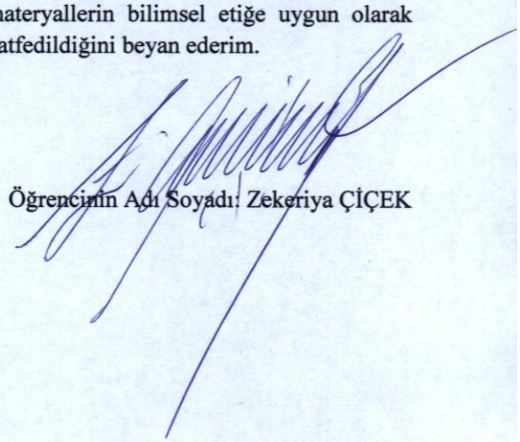
EK :
Anket Formları

30/03/2012 V.H.K.İ : O.SAYIN

5070 Sayılı Kanuna Göre ALİ DOĞ tarafından 377280452302960l6 SeriNolu Sertifika ile 30.03.2012 12:42:12 Tarihinde Elektronik Olarak İmzalanmıştır.

EK 7: Tez Etik Yazısı

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmaların yapılması ve bulguların analizinde bilimsel ve akademik kurallara özenle uyulduğunu, bu çalışmaların doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğinin ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.



Öğrencinin Adı Soyadı: Zekeriya ÇİÇEK

KAYNAKÇA

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi.** Hatiboğlu Yayınevi, Çağ Matbaası ANKARA:1988

Atay, O. "**Örgüt Kültürü ve Süreci** "http://www.derskolik.com/modules/egitim makaleleri/item.php?itemid=3-4 Tem 2007.

Ardıç, K. Ve Polatcı, S. **"İşgören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı"** http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl gos.php?nt=684 21 Ağu 2007.

Aytaç, S. "**Çalışma Psikolojisi Alanında Yeni Bir Yaklaşım : Örgütsel Sağlık"** http://www.isgucdergi.org/index.php?arc_view.php&ex=163&inc=arc&cilt=4&sayi=1&year=2002

Adam E.**"Nır School's Health And Its Relatıon To Teacher Commıtıment"** http://education.huji.ac.il/adamnir/papers/paper14.pdf.

Aytaç, T. **"Bir Okul Geliştirme Yaklaşımı Okul Merkezli Yönetim"** http://egitek.meb.gov.tr/EgitekHaber/EgitekHaber/s78/yazarlar/Tufan.htm 13 Mart 2007.

Acuner, T **"Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik"** http://www.donusumkonagi.net/makale.as?id=5391&baslik=orgutsel_degisimin_Amaclari20Tem 2007.

Akçay, A. **" Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu?"** http://yayim.meb.gov.tr/dergiler157/akcay.htm 7Jul 2007

Akbaba-Altun, S**. "Organizational Health Of Secondary Schools In Turkey And Changes Needed"** http://aabss.org/journal1999/f26akbaba.html 1OCt 2006

Akbaba-Altun, S. (2001). **" Örgüt Sağlığı "** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Akıl, Ü.G.(2005). **"Bürokrasi ve İlköğretimde Örgütsel"** Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü 2005 yılı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Aydoğan, İ. **İlköğretim Okullarında Okul-Çevre ilişkilerinin Düzeyi"** http://sosyalb.gop.edu.tr/dergis2/makale%207.pdf. 25 Temmuz 2007

Bursalıoğlu, Ziya. "**Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış"**. PE-GEM Yayınları. Yayın No:9 ANKARA:1994

Bayram, L. "**Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık"** http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/dergi3.asp?id=453. 26 Temmuz 2007

Başaran, İ.E.(1992). **Yönetim**. Gül Yayınevi. ANKARA:1989

Başaran, İ.E.(1992) **" Yönetimde İnsan İlişkileri".** Ankara:Kadıoğlu matbaası.

Bosting1, J.J(2000). **"Kalite Okulları Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Giriş".**İstanbul:Dünya Yay.

Beare, H.B.J. Caldwell, R.H. Millikan.(1991). **"Creating An Excellent School:Some New Management Techniques".** Routledge Education, London.

Bulut, N. " **İlköğretim Öğretmenlerinde stres yaratan yaşam olayları ve stresle başa çıkma tarzlarının çeşitli değişkenlerle ilişkisi"** http://www.ksef.gazi.edu.tr/dergi/pdf/Cilt13-No2 -2005Ekim/467-478.pdf. 10 Ağustos 2007.

Bursalıoğlu, Z. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.**12.Baskı, Ankara:Pegem A Yayıncılık.

Balay, R. **"Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık"** http://www.geocities.com/ahmettur2005/ozetler/baglilik.htm 21 Nisan 2007

Can, N. "Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi" http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm25 Tem 2007.

Cemaloğlu, N.**" Öretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü"** http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm 31 Mart 2007

Çelik, V. (1999) **"Eğitimsel Liderlik"** Ankara: pegem a yayıncılık.

Çelik, V. (2002) **" Okul Kültürü ve Yönetimi."** Ankara: pegem a yayıncılık

Çelik, V. (1995) **"Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu"** , eğitim yönetimi.1(1):47-52

Çelik, V. (1993) **"Eğitimde Alınan Grup kararları ve Etkililik"** Çağdaş eğitim dergisi.

Çoban, N. **"İlköğretim okulu yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları"** (Antalya ili Örneği) yayınlanmış yüksek lisans tezi

Çalık, T. "**Öğrenen Örgütler Olarak Eğitim Kurumları"** http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf8/calikpdf. 18 Aralık 2007.

Çınkır, Ş. **"Okulda Etkili Öğretmen-Öğrenci İlişkisinin Yönetimi"** http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/cilkir.htm 6 Temmuz 2007

Çetin, M. **"Örgüt Kurumları Perspektifinden Halkla İlişkilerin Gelişimi"** http://www.ilet.gazi.edu.tr/iletisim_dergi/18/CETİN.pdf. 11 Aralık 2007

Deidra, J. Young **" Teacher Morale and Efficacy in Rural Westering Australia"** http://www.aare.edu.au/98pab/you98079.htm as retri eved on 10 seb2006

Dutton, J E, Dukerich, J, M. Harwuail, V.C **" Örgütsel İmaj ve Üye Bütünleşmesi"** http://www.urzel.com/makaleler/makaleler/orgutsel_imajvuyebutunlesmesi.htm 20 Mayıs 2007

Durğun, S. **"Örgüy Kültürü ve Örgütsel İletişim"** http://efdergi.yyu.edu.tr/makale ler/ci lt_ III /aralik/s_culha_03.doc. 9Kasım 2007

Can, N. **"Değişim Sürecine Eğitim Yönetimi"** http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm 12 Ekim 2007

Çapar, V. **"Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik bir yaklaşım"** http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos_php?nt=677 2 Ağustos 2007

Çubukçu, Z. Ve Dündar, İ. **"Okul Yöneticileriin İletişim Becerilerine İlişkin Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri"** http://yayim.meb.gov.tr/d ergiler /157/ cub ukcu.htm 25 Nisan 2007

Dıagnosıng The Organızatıonal Health Ofadmınıstratıve Unıts: A Crucıal Step For Enhancıng Leadershıp Effectıveness

http://www.ilprincipals.org/ipa/leadership/dowloads/schoolculture/organizationalhealthpaper.pdf. 8 Kasım 2007

Değirmenci, S. **"Lise Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi"** http://www.trabzon80yileml.com/sayfa.php?id=20. 4 Temmuz2007

Durna, U. ve Eren, V. **"Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık"** http://www1.dogus.edu.tr/dogustru/journal/cilt_6_sayi_2/M00139.pdf. 25 Kasım 2007

Ergün, Turgay A.POLATOĞLU. **Kamu Yönetimine Giriş.** T.O.D.A.İ. Yayınları. Sevinç Matbaası ANKARA:1992

Ergün, M. (1992). **" Eğitim ve Toplum".** Ankara: Ocak Yay

Ekinci, K. (2006). **"Örgütsel İletişim ve Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki"** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Eroğlu, E. **"Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi"**http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/makaleler/19.pdf.14 Kasım 2007

Efil, İ. (1996). "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon" U.Ü. Güçlendirme Vakfı, Bursa

Ertekin, A. "Çevre ve Örgüt Etkinlik İlişkisi" http://www.angelfire.com/nt/zeus/y1/y10.doc. 20 Kasım 2007.

Emhan, A. (2005). **"Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama"** Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Fromm, E.(1190). **"Sağlıklı Toplum"** Çev.: Y.Salman –Z.Tanrıseven,İstanbul: Payel Yayınevi.

Eryılmaz, M.(2003). **"Örgütlerde Yönetsel Yenilik Kavramı, Yeniliklerin Örgütler Arasında Yayılımına İlişkin Perspektiflerin İncelenmesi ve Konu ile İlgili Bazı Çıkarımlar"** http://www.isgucudergi.org/index.php?p=arc_view&ex=159&inc=ar &cilt=5&sayi=2year= 18 Aralık 2007

Eğitim Örgütlerinde Yönetim Süreçlerine Katılma http://www.bydigi.com/kamuyonetimi/222605-egitim-orgutlerinde-yonetim-sureclerine-katilma.html 26 Kasım 2007.

Eğitimde Örgütsel Bağlılık, http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/m9.htm. 12 Şubat 2007

Gülbeden, Deniz. **Eğitimin Etkenliği ve Türkiye de Öğretim ile Ekonomik Gelişme Ölçüleri Arasındaki İlişkiler.** MPM Yayınları, Yayın No:450 Ankara 1991

Güler, S. Z. "Eğitim Örgütlerinde İnsan Sermayesi" http://www.egitisim.hen.tr/zaferinsan_sermayesi.htm 12 Kasım 2007

Güçlü, N. **"Lise Müdürlerinin Problem Çözme Becerileri"** http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/guçlu.htm 25 Temmuz 2007

Gerald D. Hill **"Organizational health: using an assessment tool to diagnose internal conditions and relationships before writing a prescripition"** http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JSD/is_5_60/ai_10117394as retrieved on 9 Sep. 2006

Gücün Doğası ve Otorite Örgütlerde Güç http://avkampus.com/v1/modules/mydownloads/singlefile.php?lid=974 adresinin 16 Temmuz 2007.

Hicks, Herbert.G. **Örgütlerin Yönetimi (Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından).** San Matbaası. ANKARA:1977

Hoy, K. W. Woolfolk, A.E**. "Teacher Sense Of Efficacy And The Organizational Health Of Schools"** http://portal.unescoorg/education/en/ev.phpURL_ID=36466&URL_DO=DO_ _TOPIC&URL_SECTION=201.html as retrieved on 28 Oct 2006

H.W.R. Hawes **"Skills-Based Health Education Content and QualityinPrimarySchools"** http://portal.unesco.org/education/en/ev.phpURL_SECTION=201.html as retrieved on 28 Oct 2006.

Hurst, D.K.(2000). **"Kriz ve Yenilenme Krizin Sunduğu Fırsatlardan Yararlanma"** Çev: Elda Gürdemir. İstanbul: Alfa Basım

Hill, G. D. **"Features Organizational Health "**http://www.aasa.org/publıcations/saarticledetail.cfm?mnitemnumber=&tnitemnumber=&itemnumber=2916&unitemnumber=&=1&snitemnumber= as retrieved on 10 Oct 2007

Hill, G.D. **"Organizational Health Using An Assessment Tool To Diagnose İnternal Conditions And Relationships Before Writing A Prescription"** http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JSD/is_5_60/ai_101173946/pg_1 as retrieved on 6 Nov 2007.

Hpy, K.W. & Wooldfork, A.E. **"Teachers Sense Of Efficacay And The Organizational Health Schools"** http://www.pbcsafeschools.com/documents/articles/senseofe_ffi_cacy.pdf. 11 Kasım 2007.

İnce, M**. "Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişken Fonksiyonları"**http://sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4B0Nce%5C319-340.pdf. 19 Aralık 2007.

İşler, H. **"Eğitim Örgütlerinde Değişim Temelleri"** http://www.izmotek.com/izmtekyazi/yazi_detay.asp?kat_id=5&subkat_id=14%sub_kategori=&id=80 8 Temmuz 2007

İnce, M. Bedük A. Aydoğan E. **"Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri"**http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5CMehmet%20%C4B0NCE%20%20Aykut%20BED%C3%9CK%20%20Enver%20ATDO%C4%9EAN%5C%%C3%A7a1%C4%B1%C5%9Fmas%C4B1na%20%20y%C3%B6nelik%20etkin%20liderlik%20nitel.pdf.

İşyerinde Motivasyon Oluşturmada Örgütsel ve Yönetsel Araçlar http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3234&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_orgutsel_ve__yonetsel_Araclar 8 Aralık 2007

Jamshidnejad, A. **"The Job stress OF Prıncıpals & Organizaional Health IN Secondary Schools"**http://faculty.ksu.edu.sa/a.alrwais/International%20Conference%20On%20The%20Reform%20of%20Secondar/38The%20job%20stress%20of%20principals%20_%20organizational%20health%%20in%20secondary%20schools20Alieza%20Jamshidnejad.pdf

Karakuş, H. (2008) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri" (Elazığ İli Örneği Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Kalkandelen, H. **"Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare"** İm Eğitim Araştırma ve Yayın Danışmanlık A.Ş. ANKARA:1986

Karslı, M. D. (2004) **"Yönetsel Etkililik"** Ankara: Pegem A yayıncılık

Kocabaş, İ. "Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği" http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler22.pdf. 24 Aralık 2007

Kraybill, K. **"Creating And Maintaining A Health Work Environment"** http://www.nhchc.org/Clinicians/ResourceGuideforStaffRetreats.pdf. 11 Aralık 2007.

Koçel, T. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul,1999, s.117

Kolay, Y. "**Okul-Aile-Çevre İş Birliğinin Eğitim Sistemindeki Yeri ve Önemi"** http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/164/kolay.htm 25 Nisan 2007.

Kann, L.& Brener, N. D. (2006). **"Overview and Summary: Scchool Healt Policies and Programs Study"** http://www.ashaweb.org/pdfs/josh77.8kannp.385.pdf. 12 Aralık 2007.

Köseoğlu, Krayormuk, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:23, Sayı: 2, 2009 e dergi.atauni.edu.tr)

Klarreich, S. H. Ph. D.(1993). **"Stressiz Çalışma Ortamı"** (Çev: Bengi Güngör) Öteki Yayınevi.

Kitapçı, H. **"TKY' de Karar Almaya Katılımın Ve Örgütsel Bağlılığın Kişisel Performansa Etkisi"** http://www.yesevi.edu.tr/view_file.php?file_id=46. 20 Aralık 2007.

Licata, J. W, & Harper, G. W. (2001). **"Organizational Health and Robust School Vision"** Educational Administration Quarterly, (37, 1,5-26).

Likert, R. (1961). **"New Patterns of Management".** McGraw. Hill Book Company. New York.

Lortie, D. **"The Organızatıonal Health Inventory For Elementary Schools"** http://www.coe.ohio-state.edu/whoy/C5%20FINAL.pdf. 22 Aralık 2007.

Lumsden, L. **"Tacher Morale"** http://www.vtaide.com/png/ERIC/Teacher-Morale.htm as retrieved on 27 Sep 2006.

Newman, William. H. **"Yönetim Sevk ve İdare"** (Çeviren: Kenan Sürgüt), Doğan Basımevi. ANKARA:1979.

Nas, T. **"Okul Kültürü ve Gelişimi"** http://kumrufizme.sitemynet.com/tanas.htm 24 Nisan 2007 23:23:02 GMT.

"Organizational Healt" http://www.psccfb.gc.ca/auditverif/reports/1997/orghealt_e.htm asretrieved on 5 Nov 2006 Monograph-Issue 5-March 1997.

"Occupational Stres" http://www.freessays.cc/db/11/bmu409.shtml. 3Aralık 2007.

"Okul Kültürü ve Liderlik" http://www.agumuseli.com/modules/weblog/details.php?blog_id=13 13 Nisan 2007.

"Okul Müdürleri Öğretmenlerini Etkileyebiliyor Mu?" http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/akcay.htm 22 Nisan 2007.

Onal, **"İşletme Yönetimi ve Organizasyonu"** Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.51)

Öztürk, S. Üniversitelerin Yapısal ve İşlevsel Değişiminde Üniversite Özerkliğinin Yeniden Tanımlanması veya Özerklik Kavramı ve Üniversite Özerkliği" http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=287 31 Ekim 2007.

Öncü, G. **"Liderlik ve Yöneticilik"** http://g.gurses.tripod.com/ogretmenler1/org4.htm 4 Temmuz 2007.

Özdemir, **"Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi"** http://www.canaktan.org/politika/kamuda-kalite/ozdemir.pdf. 4 Aralık 2007.

Özdemir, S. Cemaloğlu, N. **Eğitimde Örgütsel Yenilenme ve Karara Katılma"** http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/146/ozdemir.htm 11 Temmuz 2007.

Örgütsel Değişim (Öd) Nedir? http://www.gencbilim.com/odev/odev_tez/odev_tez. Php? İd=20974 13 Ağu 2007.

Örgüt Kültürü ve İklimi http://www.derskolik.com/modules/egitimmakaleleri/item. Php? İtemid=6&page=1 6 May 2007.

Örgüt Kültür Süreci http://www.derskolik.com/modules/egitimmakaleleri/item.php?itemid=3- 8 Kasım

Örgüt Kültürü ve İklimi http://www.geocities.com/ahmetturk2006/makale/oki.htm 22 Kasım 2007.

Örgütte Moral, Etkileri, Ölçümü ve Moral Düzeyini Yükseltici Önlemler http://www.gencbilim.com/odev/odev_tez.php?id=20974 13 Ağu. 2007

Peters, J.T. ve Waterman R.H.(1995) **"Yönetme ve Yükseltme Sanatı"** Atın Yay.2.Basım.

Problem Çözme Becerisi http://www.sanalzpsikolog.com/ProblemCozmeBecerisi.doc 15Ağus. 2007

Stone, James.A.F. Charles WONKEL. **MANAGEMENT** .Prentice Hall İnternational Inc.Third Edition1986

Scherz J. M. Murphy, E. Fannig T. **"Organizational Health: a Qualitatı ve Study Of Admınıstrators" And Teachers Perceptıons Regardıng School Vıolence"** http://gwired.gwu.edu/hamfish/merlincgi/p/dowloadFile/d16840/n/off/other/a/name/21 Scherzpdf/ 4 Aralık 2007

Sabuncuoğlu, E.T. **"Eğitim Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi"** http://eab.ege.edu.tr/pdf/_/C7-S2-M13.pdf. 5 Aralık

Scherz, M.J &Fanning, T. **"Organizational Health: A Qualtative Study Of Administrators And Teacher's Perceptıons Regardıng School Vıolence"** http://gwired.gwu.edu/hamfish/merlincgi/p/downloadFile/d/n/off/other/1/name/21Scherzpdf/.

Sarak, A. **"Farklı Örgüt Kültürleri ve Örgütsel İletişim İlişkisi: Bir Uygulama Örneği"** Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Sarpkaya, R. **"Yönetime Katılmanın Yararları, Sakıncaları ve Eğitim Örgütleri Açısından Değerlendirilmesi"**http://www.geocities.com/egitimcilersitesiegitimbilim/bayonetimekatilma.htm 4 Aralık 2007

Şen, Salim. İşletme Yönetimi, Emel Matbaası, Ankara:1981

Şişman, M. (2002) "Örgütler ve Kültürler" Ankara Pegem A Yayınlık.

Silah, M.(2000). **"Çalışma Psikolojisi"** Ankara:Selim Kitapevi.

Tortop, Nuri.Yönetim Bilimi. S Yayınları ANKARA :1983

Tosun, Kemal . İşletme Yönetim Bilimi. Venüs Matbaası .İSTANBUL :1986

Terzi, A.R.&Kurt,T. **" İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi"** http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/166/index3-kurt.htm 17 Temmuz 2007

Töremen, F. (2002). **"Okullarda Sosyal Sermaye"** Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,32,556-573.

Töremen, F. (2001). **" Öğrenen Okul"** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Töremen, F. Harktı,H. **" Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kuralların Yapısal ve İşleyiş Sorunları ile Etkililik Düzeyi"** http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/163/toremen.htm. 25 Mart 2007

Turan, S. "Örgüt Sağlığı" http://ilkogretimonline.org.tr/vol1say2/v01s02kinc1.pdf.7 Kasım 2007

Tutar, H. "İşyerinde Psikolojik Şiddetle (Mobbing) Başa Çıkma Yolları" http://www.ean.aktan.org/yonetim/psikolojik-siddet/basa-cikma.htm.9 Nisan 2007

Tsuı, K.T.&Leung,T.W. **"Elationship Of Teachers Organizational Commitment To Their Perceived Anizational Health And Personal Characteristics İn Primary Schools"** http://sunzi1.lib.hku.hk/hkjo/wiew/48/4800012.pdf. 8 Kasım 2007

Tekin, M.A.(2005**). "İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri"** Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilgiler Enstitüsü Yüksek Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Uras, M. (1998) **"Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları"** Yayınlanmaış Doktora Tezi Malatya

Uras, M. **"Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları".** http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/sayi7.html 3 Ekim 2007

Uygun, Ö**. "Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Dğerlendirmesi"** http://www.egitim.aku.edu.tr/sunal.htm 17 Şubat 2007.

Ünal S. **" İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri"** http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/say%C4%B17/15-%C4%B0LK%C3%96%C4%9ERET%C4%B0M%20%20OKULU%20%20Y%C3%96NET%C4%B0C4%B0LER%C4%B0N%C4%B0N%20%20OKULLARINDA%20%20MOT%C4%B0VA%E2%80%A6.pdf. 10 Aralık 2007.

Wılson, B.R.A-Wagner, D.I.(1997). "**Developing Organizational Health at the Worksite**" American Journal Of Health Studies vol:3

Yazıcı, Mehmet Örgütlenme İlkeleri. Çeltik Matbaacılık. İSTANBUL:1978

Yıldırım, C. **"Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi"** (Ankara İli Örneği) Yayınlanmamıs Yüksek Lisans Tezi.

Yalçınkaya, M. **"Yeni Öğretmen ve Teftiş"** http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/yalcinkaya.htm 11 Mart 2007.

Yavuz, M. "İlköğretimOkulu Müdürlerinin Beklenen Roller ve Karşılanma Düzeyleri" http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler%5Mustafa%20YAVUZ%5CYAVUZ%20Mustafa.pdf. 21 Aralık 2007

Yavaş, T. (2007) **"Kırsal Alanda ve Kent Merkezinde Çalışan Sınıf Öğretmenlerinin İş Doyumu"** Yayınlanmamıs Yüksek Lisans Tezi.

Yılmaz, K. **"Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri"** http://web.inonu.edu.tr/~efdergi/arsiv/KursadY.htm. 16 Tem 2007.

Yalçınkaya, M. **"Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması"** http://www.gefad.gazi.edu.tr/222/8.pdf. 22Aralık 2007.

Yeloğlu, H. O. **"Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları"** http://eab.ege.edu.tr/pdf/7/C7-s1m8.pdf.13 Aralık 2007

"Yatılı İlköğretim Bölge Okullarının Yönetimi" http://tedp.meb.gov.tr/doc/Pubs/12MYIBO/Management%20of%20YIBOs_T.pdf.

Yerel Demokrasi Yönetsel-Siyasal Yozlaşma ve Ahlak" http://www.ekitapyayin.com/id/027/ikincibolum.htm. 3 Ekim

Yüksel K. E. "Liderlik" http://www.ttankara.telekom.gov.tr/tky/makale/liderlik%20ebook.htm. 11 Nisan 2000.