

## Özel Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışları İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki <sup>1</sup>

### The Relationship Between The Strategic Leadership Behaviors of Private School Principals and The Organizational Health According To The Teachers' Views

Asiye Aksulu Köse<sup>2</sup>, Nezahat Güçlü<sup>3</sup>

#### ÖZ

*Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin görüşlerine göre özel ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin sergiledikleri stratejik liderlik davranışları ile okulların örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Nicel yöntem ve ilişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmanın evreni 2017-2018 yılında Ankara ili merkez ilçe eğitim bölgesi sınırları içerisinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel okullarda görev yapan 3340 öğretmen, örnekleme ise bu özel okullarda görev yapan öğretmenler arasından tabakalı örnekleme ve basit seçkisiz yöntemle seçilen 345 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada 357 öğretmene ulaşılmış, ancak 317 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Veri toplama araçları olarak; Pisapia'nın geliştirmiş olduğu, Aydın'ın (2012) Türkçe'ye uyarladığı Stratejik Liderlik Ölçeği (SLÖ) ile Hoy ve Miskel'in geliştirmiş olduğu ve Cemaloğlu (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgüt Sağlığı Envanteri (ÖSE) kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderliğine ilişkin görüşleri yüksek, okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşleri ise olumlu ancak iyileştirilebilir seviyede olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin demografik değişkenleri incelendiğinde, stratejik liderliğe ve örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, branş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve okuldaki hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; ancak stratejik liderliğin sadece mesleki kıdeme göre, örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin ise sadece yaşa göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca, stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Son olarak, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının örgüt sağlığının güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Bulgular doğrultusunda, okul müdürlerine stratejik liderlik özelliklerine yönelik hizmet içi eğitimler verilmesi ve örgüt sağlığını arttırmaya yönelik çalışmalar yapılması önerilebilir.*

**Anahtar kelimeler:** Özel okul, Stratejik liderlik, Örgütsel sağlık, Okul sağlığı.

#### ABSTRACT

*The aim of this study is to determine the relation between the strategic leadership behaviors of the private secondary school principals and the organizational health according to the teachers' views. The study was formed within the quantitative method and the correlational screening model. The population of the study was composed of 3340 teachers working at private schools in the term of 2017-2018, and the sample was composed of 345 teachers chosen among these teachers. During data collection, 357 teachers were reached for applying the questionnaire, but 317 questionnaires were assessed truly. As data collection tools, Strategic Leadership Scale,*

Gönderim Tarihi: 7 Aralık 2018

Kabul Tarihi: 25 Aralık 2018

<sup>1</sup> Bu çalışma, 01-04 Kasım 2018 tarihinde Antalya'da gerçekleştirilen IX. Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumu'nda bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Asiye Aksulu Köse, Ankara Bahçeşehir Koleji, [asiye.kose@bahcesehir.k12.tr](mailto:asiye.kose@bahcesehir.k12.tr)

<sup>3</sup> Prof. Dr. Nezahat Güçlü Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi A.B.D, [nguclum@gmail.com](mailto:nguclum@gmail.com)

developed by Pisapia and adapted to Turkish by Aydın (2012), and Organizational Health Inventory, developed by Hoy and Miskel and adapted to Turkish by Cemaloğlu (2008), were used. The research results show that the teachers' views towards the strategic leadership qualities of school principals is quite high and positive, whereas their views about the organizational health is positive but at an improvable level. Moreover, it was found that the teachers' views about the strategic leadership and the organizational health were not affected considerably by the factors of gender, branch, educational background, or the period of service. However, a significant difference was found among the teachers' views about the strategic leadership according to the factor of professional seniority, and the views about the organizational health according to the factor of age. Furthermore, a positive and high correlation was spotted between the organizational health and strategic leadership. Ultimately; the school principals' strategic leadership behaviours were found to be a strong predictor of the organizational health. In the light of these findings, it could be advised that in-service trainings should be provided for the school principals about strategic leadership and some activities and applications should be carried out in order to increase organizational health.

**Key Words:** Private school, Strategic leadership, Organizational health, School health.

## GİRİŞ

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, sosyal yapıdaki değişiklikler, hükümetlerin değişen ekonomik, sosyal ve eğitim ile ilgili politikaları, küreselleşme sonucu ülkelerin değişen dış politikaları gibi pek çok etmen örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir (Kılınçkaya, 2013, s. 1). Tüm bu değişimler örgütleri de pek çok açıdan etkilemekte ve yönetim anlayışlarında değişimlere ve yeniliklere gitmek zorunda bırakmaktadır. Toplumun değerlerini gelecek kuşaklara aktarma ve aynı zamanda toplumu yeniden şekillendirmek gibi birbirine zıt misyonlarla hareket eden okullar, söz konusu değişim eğilimlerini yakalamak ve doğru zamanda gerekli adımları atmak sorumluluğunu taşımaktadırlar. Çağdaş etkili okul, sosyo-politik, eğitimsel, ekonomik ve konjoktürel değişimlere hızla uyum sağlayabilen okuldur. Dolayısıyla bu tür okullarda okul yöneticisi, okul geliştirme ve uygulama sürecinde anahtar rodedir (Balcı, 2013, s. 121). Okulların lideri olarak görülen okul yöneticileri, günümüzde okullarının verimini ve etkililiğini artırmak, sağlıklı bir okul iklimi yaratmak için etkili, çağdaş ve yenilikçi liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkan yeni liderlik yaklaşımlarına etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik, dönüşümcü liderlik, kuantum liderliği, bilgi çağı liderliği ve stratejik liderlik örnek yaklaşımlardır.

Stratejik yönetim yaklaşımıyla alanyazına girmiş bir liderlik kavramı olan stratejik liderlik, 1980'li yıllarda özel sektörde yer alan şirketlerin üst düzey yöneticilerinin kişilik ve liderlik özellikleri üzerinde çalışmayla ortaya çıkmış ve günümüzde kapsamı giderek yaygınlaşmıştır. Stratejik liderlik, bazı araştırmacılara göre ayrı bir liderlik türü olarak görülürken bazılarına göre farklı liderlik türü özelliklerinin doğru zaman ve durumda birlikte başarılı bir şekilde kullanıldığı bir liderlik türüdür (Kılınçkaya, 2013, s. 34). Farklı araştırmacıların farklı tanımlarına örnek olarak Baron ve Henderson (1995), stratejik liderliği ayrı bir liderlik türü olduğunu savunmakta; Davies ve Davies (2004) ise stratejik liderliği belli özelliklere sahip tek bir liderlik biçimi olarak görmemekte, her tür liderlik biçimi için gerekli olan bir özellik olduğunu belirtmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak, stratejik liderliğin diğer liderlik biçimlerini de kapsayan şemsiye bir kavram olduğunu söyleyebiliriz (Altınkurt, 2007, s. 10).

Bu araştırmanın kuramsal dayanağı olan Pisapia Stratejik Liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyacı vardır. Pisapia (2006), stratejik liderin dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik davranışını doğru ortam ve duruma göre seçerek başarılı bir şekilde uygulaması gerektiğini ifade etmektedir. Pisapia, daha sonraki çalışmasında stratejik liderlerin kullanması gereken dört eylemler dizisine iletişim becerisini de eklemiştir (Kılınçkaya, 2013, s. 40).

Okul müdürlerinin çok değişkenlik arz eden bu yeni dünya düzeninde başarılı olabilmek için doğrusal düşünme ve tek tip liderlik davranışları sergilemek yerine stratejik düşünme ve çok yönlü liderlik davranışları sergilemeleri gerekmektedir (Pisapia, 2006, s. 12). Alanyazında her ne kadar stratejik liderlik daha çok üst kademe yöneticilerle (CEO) ilişkilendirilse de günümüz liderlik paradigması çerçevesinde okul müdürlerinin de stratejik liderlik davranışları sergileyebilecekleri kabul edilmektedir (Pisapia, 2006, 13). Hatta eğitim örgütlerinde yapılan liderlikle ilgili araştırmalar, çağdaş etkili okulların genelde etkili liderler özellikle de stratejik liderler tarafından yönetildiğini ortaya koymaktadır (Pisapia, 2009, s. 45).

Okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını, iş doyumlarını ve örgüte yönelik algı ve tutumlarını derinden etkilemektedir. Çağdaş liderlik anlayışlarından olan stratejik liderliğin okul etkililiğinde ve başarısında son derece etkili olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Okul etkililiği ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları üzerine çalışan Akman (2017), okul etkililiği ve okul müdürünün stratejik liderlik uygulamaları arttıkça okul etkililiğinin de arttığını savunmuştur. Aydın (2012, s. 107) tarafından yapılan araştırmada ise, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile okullarda algılanan örgütsel öğrenme düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer olarak, Taş (2009, s. 80), araştırmasında okullarda uygulanan toplam kalite yönetiminin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarından olumlu yönde etkilendiğini belirtmiştir.

Örgüt iklimi, örgüt kültürü, etkililik, işyeri stresi, örgütsel bağlılığı, ahlaki değerlere bağlılık ve çalışanların moralleri son yıllarda yönetim biliminde en çok tartışılan konulardandır. Örgüt sağlığı kavramı tüm bu tartışılan kavramlarla yakından ilişkili olup hatta bu kavramları kapsayıcı bir özelliğe sahiptir. “Örgüt sağlığı” kavramı “büyük resmi” görmeyi sağlayan geniş bir kavramdır (Çetin, Karataş, 2006). Altun (2001, s. 7)’e göre “örgüt sağlığı işyerlerinin doğasının analizi için farklı bir bakış açısıdır.”

Örgüt sağlığı kavramını ilk kez 1969 yılında Mathew Miles ortaya atmış ve örgüt sağlığını şöyle tanımlamıştır: “Sağlıklı örgüt, sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmayan bununla beraber uzun sürede devamlı olarak gelişen, baş etme ve yaşama yeteneklerini geliştiren bir örgüttür (Miles, 1969, s. 378).” Bu kavram 1969 yılında Mathew Miles tarafından okulun özelliklerini incelemek amacıyla kullanılmıştır (Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991, s. 43). Miles’in okulların örgüt sağlığı analizinde kullanılmak amacıyla önerdiği modelde örgüt sağlığı 3 ana boyutta 10 başlık altında incelenmektedir. Bu başlıklar örgütlerin görev (amaç odakları, iletişim yeterliği, erk eşitliği), yaşamı sürdürme (kaynakların kullanımı, bağlılık, moral) ve büyüme ve gelişme (yenileşme, özerklik, uyum, problem çözme) özellikleri ile ilgilidir.

Hem örgütün verimliliğini hem de örgütün büyümesini ve gelişmesini vurgulayan örgüt sağlığı kavramı, örgütlerin verimli olması, sağlıklı ürünler ortaya koyabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından her örgüt için çok önemlidir. Okul, eğitim sisteminin temel örgütüdür, dolayısıyla okulun etkililiğinin ve başarısının artırılması ve gelişmesinin sürdürülmesi okulda sağlıklı bir yapı oluşturulması ile mümkündür. Okulların toplum için bireyler yetiştirdiği ve geleceğe sağlıklı bireyler hazırlamaları gerektiği düşünüldüğünde okulların sağlıklı örgütler olması hem birey yetiştiriciler hem de yetiştirilen bireyler için son derece büyük önem arz etmektedir. Sağlıklı bireyler ancak sağlıklı ortamlarda yetiştirilir. Dolayısıyla okullar kişisel, sosyal ve akademik öğrenme için sağlıklı bir iklim yaratmakla sorumlu ve yükümlüdürler. Okullar sağlıklı olduklarında, sağlıklı iklime sahip olduklarında

sağlıklı bireyler yetiştirebilirler (Altun, 2001, s. 23). Araştırmalar, örgüt sağlığının öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini (Korkmaz, 2005; Henderson, 2007; Mirzajani ve Morad, 2015) ve örgüt sağlığının okul etkililiğini arttırdığını (Hoy, Tarter ve Bliss, 1990) göstermektedir.

Podgurski (1990, s.7) sağlıklı okulu, baskı gruplarının rahatsız edici etkilerini sınırlandıran, hem göreve hem ilişkiye yönelik bir lidere sahip, öğrenciler için ulaşılabilir hedeflerin koyulduğu, yeterli kaynak desteğinin sağlandığı ve başarıya yönelik olan ve görevlerini, okullarını, meslektaşlarını olumlu yönde tanımlayan öğretmenlerin bulunduğu okul olarak tanımlamaktadır. Balcı (2002, s. 103) ise sağlıklı örgütlerin daha katılımcı, tabandan destek gören, sorunların işbirliğiyle çözüldüğü, bireylerin uzmanlığından yararlandığı, uzmanlığın güç ve yetki sağladığı kurumlar olduğunu belirtmiştir.

Bir okulun örgüt sağlığı, yöneticilerini, öğretmenlerini ve öğrencilerini yakından etkilemektedir. Okulların sağlıklı bireyler yetiştirebilmeleri için sağlıklı bir okul ortamı yaratma sorumlulukları vardır. Okul sağlığını yakından etkileyen ve yönlendiren temel unsur, okul müdürünün liderlik yaklaşım ve davranışlarıdır. Okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışları, okul sağlığına dolayısıyla öğretmen-öğrenci motivasyonu ve başarısına, okul etkililiğine ve verimliliğine etki eder.

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarının etkilediği tüm bu kavramlar örgüt sağlığı ile ilgilidir. Günümüzde okul müdürlerinin etkili bir lider olabilmek için değişen dünyanın gereklerini yakından takip ederek çağdaş ve yenilikçi liderlik yaklaşımları sergilemeleri gerekmektedir. Çağdaş liderlik türlerini kendine ve okulunun ihtiyaç ve şartlarına göre sentezleyerek etkili liderlik davranışları sergilemelidir. Stratejik liderlik, günümüz okul müdürlerinin başarılı, etkili, değişime uyum sağlayabilen sağlıklı bir okul oluşturabilmek için ihtiyaç duyduğu liderlik anlayışıdır. Alanyazında okul müdürlerinin liderlik davranışları ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmakta, ancak stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanmamaktadır. Bu anlamda okul yöneticilerinin sergiledikleri stratejik liderlik davranışlarıyla örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye gereksinim duyulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın amacı öğretmenlerin görüşlerine göre özel ortaokullarda görev yapan okul müdürlerinin sergiledikleri stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırmada bu amaca yönelik olarak aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır:

1. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları nasıldır?
2. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş, eğitim durumu ve okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?
3. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt sağlığı düzeyi nedir?
4. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt sağlığı düzeyi cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş, eğitim durumu ve okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?
5. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki var mıdır?
6. Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları örgüt sağlığının yordayıcısı mıdır?

## YÖNTEM

## Araştırmanın Modeli

Araştırma, ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenini örgüt sağlığı, bağımlı değişkenini ise stratejik liderlik özellikleri oluşturmaktadır.

## Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Ankara ili merkez ilçelerinde (Altındağ, Çankaya, Etimesgut, Gölbaşı, Keçiören, Mamak, Pursaklar, Sincan, Yenimahalle) Milli Eğitim Bakanlığına bağlı özel ortaokullarda çalışan 3340 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem, Ankara merkez ilçelerde bulunan özel ortaokulların ve bu okullarda çalışan öğretmenlerin sayıları ve evrendeki yüzdelik oranlarına göre tabakalı olarak 345 olarak hesaplanmıştır. İlçelerin dağılımına göre anket uygulanan okullar ve öğretmenler random olarak belirlenmiştir. Araştırmanın sonunda, 357 öğretmene ulaşılmış, ancak 317 anket değerlendirilmeye alınmıştır.

Örneklemi oluşturan ve anket uygulanan 317 öğretmenin demografik özelliklerine göre araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunu kadın öğretmenler (% 77,9), geri kalan kısmını ise erkek öğretmenler (% 22,1) oluşturduğu görülmektedir. Yaş değişkenine bakıldığında, örneklemin yarıdan fazlasının (% 55,8) 31–40 yaş arası öğretmenlerden oluştuğu, üçte birinin (%33,8) 21–30 yaş arası öğretmenlerden ve en az oranla (%10,4) 41 ve üzeri yaş aralığındaki öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Branş değişkenine göre, örnekleme en çok (%37,2) Sözel branşa sahip, en az ise (%12) Sanat ve spor branşına sahip öğretmenler olduğu, Sayısal branşa (%27,1) ve Yabancı dil branşına (%23,7) sahip öğretmenlerin ise yakın oranlarda olduğu görülmektedir. Eğitim durumu değişkenine göre, örneklemin neredeyse yarısını (%47,9) Eğitim Fakültesi Lisans mezunlarının oluşturduğunu, Eğitim Enstitüsü mezunu öğretmenlerin ise örneklemin sadece %5,4'ünü oluşturduğunu, diğer lisans programlarından (%24,3) ve yüksek lisans programından (%22,4) mezun olanların ise yakın oranlarda örnekleme yer teşkil ettiği görülmektedir. Mesleki kıdem değişkenine göre, örnekleme en çok 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin (%34,7), ardından 0-5 yıl (%30,3) ve 11-15 yıl (%24) arası mesleki kıdem sahip öğretmenlerin bulunduğu görülmektedir. 16-20 yıl (%6,9) ve 21 yıl ve üzeri (%4,1) mesleki kıdeme sahip öğretmenler ise örnekleme en az bulunmaktadır. Son olarak, okulda hizmet süresi (kurum içi kıdem) değişkenine göre, çalıştıkları okulda 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin (%83,3) örneklemin çoğunluğunu oluşturmakta olduğu, 6-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin (%16,7) ise küçük bir oranda örnekleme yer aldığı görülmektedir.

## Veri Toplama Araçları

Araştırma için veri toplamak amacıyla üç bölümden oluşan Öğretmen Görüşleri Anketi hazırlanmıştır. Anketin birinci bölümünde öğretmenlere ait genel bilgiler, ikinci bölümünde Stratejik Liderlik Ölçeği, üçüncü bölümünde ise Örgüt Sağlığı Envanteri bulunmaktadır.

*Stratejik Liderlik Ölçeği:* Araştırmada, John Pisapia tarafından geliştirilen ve Türkiye’de okul müdürlerine yönelik olarak uyarlaması Aydın (2012) tarafından yapılan “Stratejik Liderlik Ölçeği” (SLÖ) kullanılmıştır. Bu ölçek 1-5 puan arasında puanlanan 5’li likert tipi bir ölçektir. Her sorunun cevabı için “Hiç = 1 puan, Nadiren = 2 puan, Ara sıra= 3 puan, Genellikle = 4 puan, Her zaman = 5 puan” olarak değerlendirilmektedir. Araştırma sonunda yapılan anket güvenilirlik analizi sonucunda ise Cronbach’s Alpha değeri ( $\alpha$ ) .97 olarak bulunmuştur. Bu değere göre SLÖ yüksek bir güvenilirlik standardına sahiptir.

*Örgüt Sağlığı Envanteri:* Araştırmada okulların örgütsel sağlığını ölçmek için Hoy ve Miskel (1991) tarafından geliştirilmiş olan, yüksek geçerlik ve güvenilirliğe sahip “Örgüt Sağlığı Ölçeği – Organizational Health Inventory (OHI)” kullanılmıştır. Bu ölçek 1-4 puan arasında puanlanan 4’lü likert tipi bir ölçektir. Her sorunun cevabı için “Çok az = 1 puan, Ara sıra = 2 puan, Çoğu zaman= 3 puan, Her zaman = 4 puan” olarak değerlendirilmektedir. Araştırma sonunda yapılan anket güvenilirlik sonucunda,

Cronbach's Alpha değeri ( $\alpha$ ) .94 olarak bulunmuş olup anketin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu saptanmıştır.

### Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 paket programı kullanılmış ve betimsel istatistik yöntemlerinden aritmetik ortalama ( $\bar{x}$ ), standart sapma (s), yüzde (%), frekans (f) işlemleri ile değişkenler arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla t-test, tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA), basit ve kısmi korelasyon analizi (r) ve basit doğrusal regresyon analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

## BULGULAR

### 1. Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada birinci problemleri olan “Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları nasıldır?” sorusunun yanıtlanması için, öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri toplam puan üzerinden analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1.** Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeyleri

Değişkenler	<i>n</i>	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
Stratejik liderlik	317	1.46	5.00	4.02	.76

Tablo 1’e göre, öğretmenlerin müdürlerinin sergilediği stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüş düzeylerinin ( $\bar{x}=4.02$ ) yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre, öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin oldukça olumlu olduğu söylenebilir.

### 2. Öğretmenlerin Stratejik Liderlik Görüşlerinin Mesleki Kıdeme Göre Farklılığına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci problemi olan “Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri, cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, brans, eğitim durumu ve okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?” sorusunun yanıtlanması için, öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri değişkenlere göre analiz edilmiş ve öğretmenlerin görüşlerinin sadece mesleki kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 2 ve 3’te verilmektedir.

**Tablo 2.** Öğretmenlerin Mesleki Kıdemine İlişkin Betimsel İstatistikler

Mesleki Kıdem	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>Ss</i>
a) 0-5 yıl	96	3.95	.80
b) 6-10 yıl	110	4.03	.72
c) 11-15 yıl	76	4.02	.79
d) 16-20 yıl	22	4.48	.60
e) 21 yıl ve üzeri	13	3.58	.66

Toplam	317	4.02	.76
--------	-----	------	-----

Tablo 2’de, 16-20 yıl aralığında yer alan öğretmenlerin mesleki kıdeme ilişkin stratejik liderlik görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. Öte yandan, 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin stratejik liderlik görüş düzeyleri ( $\bar{x} = 3.58$ ) en düşük seviyelerdedir.

**Tablo 3.** Öğretmenlerin Stratejik Liderliğe İlişkin Görüş Düzeylerini Mesleki Kıdeme Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı farklılık (Tukey)
Gruplar arası	7.593	4	1.90	3.36	.01*	a-d, d-e
Gruplar içi	176.199	312	.57			
Toplam	183.791	316				

\*  $p \leq .05$

Tablo 3’te, öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [ $F(4,312)=3.36, p < .05$ ]. Analiz sonuçlarına göre, 16-21 yıl ( $\bar{x} = 4.48$ ) arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşlerinin, 0-5 yıl ( $\bar{x} = 3.95$ ) ve 21 yıl ve üzeri ( $\bar{x} = 3.58$ ) mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinden daha olumludur. Bu bulgudan yola çıkarak, öğretmenlerin deneyimleri arttıkça mesleki güvenlerinin de arttığı ve okul müdürleri ile kurdukları iletişimin daha sağlıklı olduğu söylenebilir. 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin görüşlerinin düşük olması ise özellikle kendilerinden daha az kıdeme sahip müdürleri ile çatışmaya girebilme ihtimali ve müdürlerinin liderlik davranışlarını yetersiz bulmaları ile açıklanabilir.

### 3. Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada üçüncü problemi olan “Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt sağlığı düzeyi nedir?” sorusunun yanıtlanması için, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri toplam puan üzerinden analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4’de verilmektedir.

**Tablo 4.** Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeyleri

Değişkenler	n	Minimum	Maximum	$\bar{X}$	Ss
Örgüt sağlığı	317	1.48	3.93	3.01	.48

Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeyleri incelendiğinde, öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin ( $\bar{x} = 3.01$ ) olumlu ancak iyileştirilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

### 4. Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşlerinin Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü problemi olan “Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre örgüt sağlığı düzeyi cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, branş, eğitim durumu ve okuldaki hizmet süresine göre farklılık göstermekte midir?” sorusunun yanıtlanması için, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri değişkenlere göre analiz edilmiş ve öğretmenlerin görüşlerinin sadece yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5 ve 6’da verilmektedir.

**Tablo 5. Öğretmenlerin Yaşına İlişkin Betimsel İstatistikler**

Yaş	n	$\bar{X}$	Ss
21-30	107	2.95	.55
31-40	177	3.07	.42
41 ve üzeri	33	2.88	.46
Toplam	317	3.01	.47

Tablo 5’te, öğretmenlerin yaş gruplarına göre örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeyleri ortalama puanlarının birbirine çok yakın olduğu görülmekle birlikte, en yüksek ortalama puanın ( $\bar{x}=3.07$ ) 31-40 yaş grubu öğretmenlerine ait olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüş Düzeylerinin Yaşa Göre ANOVA Sonuçları**

Varyansın Kaynağı	KT	sd	KO	F	p	Anlamlı Farklılık (LSD)
Gruplar arası	1.529	2	.76	3.42	.03	a-b, b-c
Gruplar içi	70.256	314	.22			
Toplam	71.786	316				

\*  $p \leq .05$

Tablo 6’da, öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüş düzeylerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir [ $F(2,314)=3.42, p < .05$ ]. 31-40 yaş arası öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin diğer yaş gruplarına kıyasla daha olumlu olduğu görülmektedir. Bu farklılığın, 31-40 yaş grubundaki öğretmenlerin, iş hayatlarına daha olumlu ve anlamlı yaklaşımlarından ve çevrelerinde yaşanan olayları olumlu yönde değerlendirebilmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

### 5. Öğretmenlerin Stratejik Liderlik ve Örgüt Sağlığı Görüşleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın beşinci problemi olan “Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında bir ilişki var mıdır?” sorusunu yanıtlamak için yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 7’de verilmektedir.

**Tablo 7. Stratejik Liderlik ve Örgüt Sağlığı Arasındaki Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı Değerleri**

Değişkenler	Örgüt sağlığı
Stratejik liderlik	.82**

\*\*  $p \leq .01$

Tablo 7’ye göre, örgüt sağlığı ile stratejik liderlik arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki ( $r = .82, p < .01$ ) bulunmuştur. Bu doğrultuda, okul müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri arttıkça okulun örgüt sağlığının da paralel bir şekilde artacağı sonucuna varılabilir.

### 6. Stratejik Liderliğin Örgüt Sağlığını Yordamasına İlişkin Analiz



Araştırmanın altıncı problemi olan “Özel ortaokullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışları örgüt sağlığının yordayıcısı mıdır?” sorusunu yanıtlamak için yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 8’de verilmektedir.

**Tablo 8. Örgüt Sağlığının Yordanmasına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	.95	.08		11.58	.00
Stratejik liderlik	.51	.02	.82	25.46	.00

$R = .82, R^2 = .67, F(1, 315) = 648.63, p \leq .01$

Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin stratejik liderlik görüşlerinin örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu görülmektedir ( $R = .82, R^2 = .67, F(1, 315) = 648.63, p \leq .01$ ). Bu bulguya göre, okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının okulun örgüt sağlığının güçlü bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulguları doğrultusunda elde edilen sonuçlar ile bu sonuçlara göre öneriler aşağıda sunulmuştur.

### Sonuçlar

- Öğretmenlerin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri ( $X=4.02$ ) yüksek ve olumlu, örgüt sağlığına ilişkin görüşleri ( $X=3.01$ ) ise olumlu ancak iyileştirilebilir seviyede bulunmuştur. Bu bulguya göre, öğretmenlerin müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini sahip olduklarını ve sıklıkla sergilediklerini düşündükleri söylenebilir. Öğretmenlerin okullarının örgüt sağlığına ilişkin görüşlerinin müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinden farklı olan nedenlere ve örgüt sağlığının alt boyutlarına dayalı olarak daha düşük bir sonuç verdiği düşünülebilir.
- Öğretmenlerin müdürlerinin stratejik liderliğe ilişkin görüşleri cinsiyet, yaş, branş, eğitim durumu ve okuldaki hizmet sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, sadece mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermektedir. Bu bulgu, ilgili araştırmalardan Şişik (2015) ve Güçlü, Çoban & Atasoy’un (2015) çalışmaları ile çelişmektedir. Araştırmacılar mesleki kıdemle öğretmenlerin stratejik liderlik algılarını etkilemediği sonucuna varmışlardır.
- Öğretmenlerin örgüt sağlığına ilişkin görüşleri cinsiyete, branşa, mesleki kıdeme, eğitim durumuna ve okuldaki hizmet sürelerine göre değişmemekte, sadece yaşa göre değişmektedir. Bu bulgu, Receptoğlu’nun (2011) çalışması ile örtüşmektedir.
- Öğretmenlerin okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarına ve örgüt sağlığına ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş ve müdürlerin stratejik liderlik davranışlarının örgüt sağlığının güçlü bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır. Bu bulgu, Korkmaz’ın (2007) dönüşümsel liderlik özelliği ve örgüt sağlığı, Receptoğlu’nun (2011) öğretimsel liderlik ve örgüt sağlığı, Taneri’nin (2011) etik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ve Vural’ın (2013) dönüştürücü liderlik özellikleri ve örgüt sağlığı arasındaki pozitif ilişki bulguları ile benzeşmektedir. Ayrıca, Receptoğlu (2011) okul müdürlerinin öğretim liderliği ve Taneri (2011) de etik liderlik davranışlarının örgüt sağlığının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucunu bulmuşlardır.

- Okullarında eğitim-öğretimi destekleyici, farklılaşmaya ve yenileşmeye açık, okulun tüm üyelerinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya özen gösteren, okulda eşitlik ve adalet ilkesine dayalı bir okul iklimi oluşturabilen ve stratejik liderlik özellikleri sergileyen müdürlerin okullarında örgüt sağlığı düzeyinin yüksek olması tahmin edilebilir bir durumdur. Stratejik lider olarak okul müdürleri gerektiğinde stratejik liderliğin eylemlerinden yönetsel, etik politik, dönüşümsel ya da iletişimsel uygulamaları başarı ve ustalıkla işe koşabilmeli ve çevresinde yaşanan değişimleri takip edip bunlara hızlı ve akılcı yöntemlerle ayak uydurabilmelidir. Örgütün sağlıklı bir yapıya kavuşturulması ve varlığını devam ettirebilmesi için, okul müdürlerinin etkili liderlik davranışları, özellikle stratejik liderlik davranışları sergilemeleri önemli ve gereklidir.

## Öneriler

- Stratejik liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik farklı eğitim kurumlarında ve kademelerinde çalışan öğretmenler, yöneticiler, öğrenciler ve hatta veliler gibi farklı örneklerle nicel ya da nitel çalışmalar yapılabilir.
- Okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerinin arttırmak adına stratejik liderlik ile ilgili hizmet içi eğitimler verilmesi önerilebilir.
- Okullarda örgüt sağlığını arttırmak için çalışanlara hizmet içi eğitimler sağlanması, bireysel ve mesleki gelişimin desteklenmesi, takım çalışmasına ağırlık verilmesi, iletişimin ve bilgi akışının güçlendirilmesi, değişime ve yeniliğe açık bir örgüt kültürü oluşturulması gibi eylemler gerçekleştirilebilir.
- Okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışma koşullarını iyileştirmeli, mesleki gelişimleri ve yeni teknoloji kullanımı için fırsatlar sunmalıdır.
- Okullar, veliler ve çevresi ile olan ilişkilerini zenginleştirmeli; bunun için yönetici, öğretmen, öğrenci ve veli etkileşimini arttırabilmek adına sosyal etkinlikler düzenlenmelidir.
- Okulların büyüme ve gelişmelerini sağlayabilmeleri için güçlü ve zayıf yönlerini belirleyebilmeleri için okulların belirli ve düzenli aralıklarla profesyonel olarak okul sağlıklarını ölçmeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir.
- Bu araştırma sürecinde birçok özel okulun bilimsel araştırmaya destek vermediği ve müdür davranışlarını ve örgüt sağlığını değerlendirmeye sıcak bakmadıkları görülmüştür. Okul yöneticileri, benzer bilimsel çalışmalarını tehdit ya da zaman kaybı olarak görmemeli, kendilerini değerlendirmek için bir fırsat olarak görerek destek olmalıdırlar. Bilimsel çalışmaların okullarda daha yaygın ve kolaylıkla yapılabilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler bu konuda daha bilinçli ve yapıcı önlemler almalıdırlar.

## KAYNAKÇA

- Akman, Yener. (2017). *Etkili okulların oluşturulmasında stratejik liderliğin rolünün öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. VII. Uluslararası Eğitimde Araştırmalar Kongresi'nde sunulmuş bildiri. 18 Mart Üniversitesi, Çanakkale.

- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. (Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Altun, S. (2001). *Örgüt sağlığı*. Ankara: Nobel.
- Aydın, M.K. (2012). *Kamu ve özel ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri ile kurumlarının örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Balcı, A. (2002). *Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul geliştirme*. Ankara: Pegem.
- Baron, B. G. & Henderson, M. V. (1995). Strategic leadership: a theoretical and operational definition. *Journal of Instructional Psychology*, 22(2), 178 – 195.
- Çetin, M. & Karataş, İ. H. (2006). Okullarda örgüt sağlığı. *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24(24), 27 – 40.
- Davies, B. J. & Davies, B. (2004). Strategic leadership. *School Leadership & Management*, 24(1), 29 - 28.
- Güçlü, N., Çoban, Ö. & Atasoy, R. (2015). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi*. EYFOR-VI Kongresi, KKTC.
- Henderson, C. L. (2007). *Organizational health and student achievement gains in elementary schools*. Doctoral Dissertation, University of Tennessee, The Graduate School, Knoxville, USA.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw Hill.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools/healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Bliss, J. R. (1990). Organizational climate, school health and effectiveness: A comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26(3), 260 – 279.
- Kılınçkaya, B. (2013). *İl milli eğitim müdürlerinin stratejik liderlik özellikleri araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, M. (2005). İlköğretim okullarında örgütsel sağlık ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 11(44), 529-548.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 13(49), 57-91.
- Miles, M. B. (1969). Planned change and organizational health: Figure and ground. In F. D. Carver & T. J. Sergiovanni (Eds.), *Organizations and human behavior: Focus on schools* (pp. 375 – 391). New York: McGraw-Hill.
- Mirzajani R & Khosravi Morad L. (2015). Examine the relationship between organizational health in schools and academic achievement of students. *J. Educ. Manage. Stud.*, 5(3),150-158.

- Pisapia, J. (2006). Mastering change in a globalizing world: New directions in leadership. *Education Policy Studies Series No. 61. The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong.*
- Pisapia, J. (2009). *The Strategic Leader: New tactics for a globalizing world.* IAP, Information Age Publishing, Inc.
- Podgurski, T. P. (1990). *School effectiveness as it relates to group consensus and organizational health of elementary schools.* (Unpublished Doctoral Dissertation), Rutgers The State University of New Jersey, New Brunswick.
- Recepoğlu, E. (2011). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin mizah tarzları ile öğretim liderliği davranışları ve okulun örgütsel sağlığı arasındaki ilişki.* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şişik, Ş. (2015). *Öğretmen perspektifinden okul müdürlerinin stratejik liderlik davranışlarının değerlendirilmesi.* (Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taneri, A. (2011). *İlköğretim kurumlarında etik liderlik ile örgüt sağlığı arasındaki ilişki.* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Taş, Y. F. (2009). *Toplam kalite yönetimi ve stratejik liderlik.* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Vural, T. (2013). *Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkisi: Afyonkarahisar ilinde bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar Üniversitesi, Afyonkarahisar.