

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
KADİR GÜLEÇ
2200007894

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

MAYIS, 2025

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ
DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
KADİR GÜLEÇ
(2200007894)

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri
Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA
Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA
Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ
Doç. Dr. Tuba AKPOLAT

MAYIS, 2025

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerinin İncelenmesi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Tez Yazım Kuralları Kılavuzuna uyduğumu, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Kadir GÜLEÇ

ÖNSÖZ

Yüksek lisansa başlamama vesile olan, her zaman görüş ve düşünceleriyle yol gösterici davranan, tez çalışması boyunca gösterdiği rehberliğini her zaman nezaket ve anlayış içerisinde yürüten değerli tez danışman hocam Sayın Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'YA sonsuz şükran ve minnetlerimi sunarım.

Çalışma verilerinin elde edilmesinde ölçek formlarını titizlikle dolduran İstanbul ili Esenyurt İlçesinde görev yapan değerli meslektaşlarıma, araştırmama başlarken görüş ve önerileri ile konu seçimimde ve literatür taramasında yardımcı olan ve yardımlarını esirgemeyen İstanbul Kültür Üniversitesi'nin Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programında görevli hocalarımıza ve O'na şükran ve minnetlerimi sunarım.

Kadir GÜLEÇ

Mayıs-2025

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	i
ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
KISALTMALAR	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. PROBLEM DURUMU	3
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI (PROBLEM CÜMLESİ, ALT PROBLEMLER)	5
1.2.1. Problem Cümlesi ve Alt Problemler	5
1.2.2.1. Alt Problem Cümleleri	5
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	6
1.4. SAYILTILAR (VARSAYIMLAR)	7
1.5. SINIRLILIKLAR	7
1.6. TANIMLAR	7
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	8
2.1. SİNERJİ KAVRAMI	8
2.2. SİNERJİ TÜRLERİ	9
2.3. SİNERJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE ÖZELLİKLERİ	10
2.4. SİNERJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ FONKSİYONLARI.....	12
2.4.1. Sinerjik Planlama	12
2.4.2. Sinerjik Yöneltilme	13
2.4.3. Sinerjik Örgütlenme	13

2.4.4. Sinerjik Denetim	14
2.5. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ETMENLERİ.....	15
2.6. ÖRGÜTSEL SİNERJİ.....	16
2.7. ÖRGÜTLERDE SİNERJİYİ OLUŞTURAN TEMEL FAKTÖRLER.....	17
2.7.1. Bireysel Sinerji.....	17
2.7.2. Kurum İçi Faktörler.....	18
2.7.3. Kurum Dışı Faktörler	18
2.8. ÖRGÜTSEL SİNERJİ BOYUTLARI	19
2.8.1. Etkileşim ve Takdir Etme.....	19
2.8.2. Strateji	20
2.8.3. Bütünleşme.....	21
2.8.4. Güncellenme ve Güçlenme	21
2.9. EĞİTİM KURUMLARINDA ÖRGÜTSEL SİNERJİ	21
2.10. ÖRGÜTSEL SİNERJİ KONUSU OLARAK YAPILAN ÇALIŞMALAR	23
2.10.1. Eğitim Bilimleri Alanında Örgütsel Sinerji Konulu Olarak Yapılan Çalışmalar	24
2.10.2. Eğitim Bilimleri Dışında Diğer Bilim Dalları Alanında Sinerjik Yönetim ve Örgütsel Sinerji Konulu Olarak Yapılan Çalışmalar	37
3. YÖNTEM.....	45
3.1. ARAŞTIRMANIN DESENİ	45
3.1.1. NİCEL YÖNTEM.....	46
3.1.1.1. Evren-Örnekleme.....	46
3.1.1.2. Veri Toplama Araçları	48
3.1.1.2.1. Kişisel Bilgi Formu.....	48
3.1.1.2.2. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği.....	48
3.1.1.3. Verilerin Toplanma Süreci.....	50
3.1.1.4. Verilerin Analizi.....	51
3.1.2. NİTEL YÖNTEM	53
3.1.2.1. Çalışma Grubu	54
3.1.2.2. Veri Toplama Aracı.....	55
3.1.2.3. Verilerin Toplanma Süreci.....	55
3.1.2.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması.....	56

3.1.3. ARAŞTIRMA VERİLERİNE AİT BİLGİLER	57
4. BULGULAR	58
4.1. NİCEL ARAŞTIRMA BULGULARI	58
4.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerine İlişkin Bulgular	58
4.1.2. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular.....	59
4.1.3. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Yaş Değişkenine Ait Bulgular.....	60
4.1.4. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Okul Türü Değişkenine Ait Bulgular.....	61
4.1.5. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Değişkenine Ait Bulgular	62
4.1.6. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Çalışılan Kurumdaki Deneyim Değişkenine Ait Bulgular	64
4.2. NİTEL ARAŞTIRMA BULGULARI	65
4.2.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular	65
4.2.1.1. Etkileşim ve Takdir Etme Teması İçin Bulgular.....	67
4.2.1.2. Bütünleşme Teması İçin Bulgular.....	75
4.2.1.3. Strateji Teması İçin Bulgular	80
4.2.1.4. Güncellenme ve Güçlenme Teması İçin Bulgular	82
4.2.1.5. Yönetim Politikaları Teması İçin Bulgular	83
4.2.1.6. Diğer Engeller Teması İçin Bulgular	86
4.2.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular	87
4.2.2.1. Etkileşim ve Takdir Etme Teması İçin Bulgular.....	88
4.2.2.2. Bütünleşme Teması İçin Bulgular.....	91
4.2.2.3. Strateji Teması İçin Bulgular	94
4.2.2.4. Güncellenme ve Güçlenme Teması İçin Bulgular	95
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	96
5.1. NİCEL DESENDE ELDE EDİLEN SONUÇLAR VE TARTIŞMA	96
5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	96
5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	98
5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma	101

5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma.....	106
5.1.5. Araştırmanın Nicel Desen ve Nitel Desen Sonuçlarının Bütünleştirilmesi .	110
5.2. ÖNERİLER	113
5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	113
5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler.....	114
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	128
EK 1: VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	128
EK 2: ANKET VE ARAŞTIRMA İZİNİ.....	130
EK 3: ETİK KURUL KARARI	131
EK 4: ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ.....	132
EK 5: NİTEL DESEN ÇALIŞMA GRUBU DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	133

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Örneklemedeki Öğretmenlerin Demografik Bilgileri.....	47
Tablo 3.2 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyutları, Madde Numaraları ve Madde Toplamı	49
Tablo 3.3 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları	49
Tablo 3.4 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Normallik Dağılımları.....	52
Tablo 3.5 Araştırmanın Nicel Desen Alt Problem Cümlelerine Yönelik Veri Çözümleme Yöntem ve Teknikleri	53
Tablo 3.6 Nitel Araştırma Deseni İçin Çalışma Grubundaki Öğretmenlerin Demografik Bilgileri, Frekans ve Yüzde Değerleri	54
Tablo 3.7 Araştırmanın Nitel Desen Alt Problem Cümlelerine Yönelik Veri Çözümleme Yöntem ve Teknikleri	56
Tablo 4.1 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Toplam Puan Ortalaması ve Alt Boyutları Puanlarının Betimsel İstatistik Tablosu	58
Tablo 4.2 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları.....	59
Tablo 4.3 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Analizi Sonuçları	60
Tablo 4.4 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Analizi Sonuçları	61
Tablo 4.5 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Analizi Sonuçları	62
Tablo 4.6 Öğretmenlerin Mesleki Deneyimleri Değişkeni İçin Gruplar Arası Farkları Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA-Post-Hoc/Scheffe Testi Sonuçları.....	63
Tablo 4.7 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Çalışılan Kurum Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Analizi Sonuçları	64
Tablo 4.8 Örgütsel Sinerjinin Önündeki Engellere Yönelik Ortaya Çıkan Tema ve Kodlar.	66
Tablo 4.9 Örgütsel Sinerjinin Oluşumuna Yönelik Çözüm Önerileri Kapsamında Ortaya Çıkan Tema ve Kodlar.....	88

KISALTMALAR

TDK	: Türk Dil Kurumu
ÖYÖSÖ	: Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği
İHL	: İmam Hatip Lisesi
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
vd.	: Ve Diğerleri
vb.	: Ve Benzeri

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ DÜZEYLERİNİN İNCELENMESİ

Kadir GÜLEÇ

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Mayıs 2025

Bu araştırma, lise kademesi öğretmenlerinin örgütsel sinerji düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma, nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanılabilmesine olanak veren karma araştırma desenlerinden yakınsayan paralel deseninde desenlenmiş olup nicel ve nitel yöntemler eşzamanlı olarak kullanılmıştır. Nicel desen özelinde betimsel tarama modeli, nitel desen özelinde ise durum çalışması modeli kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini, 2024-2025 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Esenyurt ilçesinde, lise kademesinde görev yapmakta olan öğretmenler; örneklemini ise evren içerisinden 400 lise öğretmeni oluşturmuştur. Örnekleme yöntemi olarak basit, seçkisiz örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın nitel desenindeki çalışma grubunu kendilerine ölçek uygulanan 400 öğretmen arasından soruları gönüllü olarak cevaplayan 185 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın nicel desen bölümünde veri toplama aracı olarak Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği; nitel desen bölümünde ise uzman görüşü alınarak araştırmacı tarafından oluşturulan açık uçlu iki soru kullanılmıştır. Veriler nicel ve nitel analiz yöntemleri kapsamında birbirlerinden ayrı olarak analiz edilmiş, sonuç bölümünde örüntüleme yaklaşımı (weaving approach) benimsenerek nicel ve nitel veriler bütünleştirilerek

yorumlanmıştır. Nicel desende elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistikler, bağımsız gruplar t-testi, ilişkisiz örneklemeler tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, Post-Hoc testi kapsamında Scheffe testi kullanılmış; nitel desende elde edilen verilerin analizinde ise içerik analizi yapılarak tema ve kod çözümlemesi yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu sonucu bulunmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin cinsiyet, yaş, okul türü ve çalışılan kurumdaki deneyim değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği, öğretmenlik mesleğindeki deneyim değişkeninde ise etkileşim ve takdir etme alt boyutunun, 6-10 yıl arası mesleki deneyime sahip olan öğretmenler grubunun lehine anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Nitel desen kapsamında çalışma grubundaki öğretmenler tarafından örgütsel sinerjinin oluşumuna engel unsurlar olarak bütünleşme boyutuyla ilgili demokrasi eksikliği, etkileşim ve takdir etme boyutuyla ilgili iletişim eksikliği kavramlarının yoğunlukla ifade edildiği görülmüştür. Öğretmenlerin örgütsel sinerjinin oluşumuna yönelik önerilerinde ise bütünleşme boyutuyla ilgili işbirliği, sosyal etkinliklerin düzenlenmesi, katılımcı yönetim anlayışı; etkileşim ve takdir etme boyutuyla ilgili sağlıklı iletişim ve adil yönetim anlayışı kavramlarının yoğunlukla ifade edildiği tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen nitel verilerin nicel verileri desteklediği ve örtüştüğü görülmüştür. Eğitim bilimleri ve eğitim yönetimi alanlarında, örgütsel sinerji konusu olarak yapılan çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı; sınırlı sayıda yapılan çalışmalarda ise ağırlıklı olarak nicel araştırma modellerinin uygulandığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Örgüt, Lise Öğretmenleri, Örgütsel Sinerji, Örgütsel Sinerji Düzeyleri.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL SYNERGY LEVELS OF TEACHERS

Kadir GÜLEÇ

Master's Thesis

Supervisor: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

May 2025

This research was conducted in order to determine the organizational synergy levels of high school teachers. The research was designed in the convergent parallel design, which is a mixed research design that allows quantitative and qualitative methods to be used together, and quantitative and qualitative methods were used simultaneously. The descriptive scanning model was used specifically for the quantitative design, and the case study model was used specifically for the qualitative design. The universe of the study consisted of teachers working at the high school level in the Esenyurt district of Istanbul in the 2024-2025 academic year; the sample consisted of 400 high school teachers from the universe. Simple, random sampling method was applied as the sampling method. The study group in the qualitative design of the research consisted of 185 teachers who voluntarily answered the questions out of 400 teachers to whom the scale was applied. In the quantitative design section of the research, the Organizational Synergy Scale for Teachers was used as the data collection tool; in the qualitative design section, two open-ended questions created by the researcher after receiving expert opinion were used. The data were analyzed separately within the scope of quantitative and qualitative analysis methods, and in the results section, the quantitative and qualitative data were integrated and interpreted by adopting the weaving approach. Descriptive statistics, independent groups t-test, unrelated samples

one-way analysis of variance (ANOVA), and Scheffe test within the scope of Post-Hoc test were used in the analysis of the data obtained in the quantitative design; content analysis was performed in the analysis of the data obtained in the qualitative design, and theme and code analysis were performed.

As a result of the research, it was found that the organizational synergy levels of the teachers were at a high level. It was determined that the organizational synergy levels of the teachers did not differ significantly according to the variables of gender, age, type of school and experience in the institution they worked in, and in the experience variable in the teaching profession, the interaction and appreciation sub-dimension showed a significant difference in favor of the group of teachers with 6-10 years of professional experience. Within the scope of the qualitative design, it was observed that the concepts of lack of democracy regarding the integration dimension and lack of communication regarding the interaction and appreciation dimension were frequently expressed by the teachers in the study group as obstacles to the formation of organizational synergy. In the suggestions of the teachers for the formation of organizational synergy, it was determined that the concepts of cooperation regarding the integration dimension, organization of social activities, participatory management approach; healthy communication regarding the interaction and appreciation dimension and fair management approach were frequently expressed. It was observed that the qualitative data obtained as a result of the research supported and overlapped with the quantitative data. It was determined that the studies conducted on organizational synergy in the fields of educational sciences and educational administration were not at a sufficient level; and that quantitative research models were predominantly applied in the limited number of studies conducted.

Keywords: Organization, High School Teachers, Organizational Synergy, Organizational Synergy Levels.

1. GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde insanlar, hayatlarını kolaylaştırabilmek ve bireysel olarak başaramayacakları iş ve işlemleri gerçekleştirebilmek amacıyla var olan güçlerini birleştirerek hareket etmişlerdir. İnsanlar, yaşamları boyunca eğitim kademelerinden geçerek mezun olduktan sonra almış oldukları unvanlarına göre belli bir meslek grubuna ve ardından da toplumsal bir kurum olarak örgütlere dâhil olurlar. Örgütler, bu yönleriyle insanların zamanlarını en fazla süreyle geçirdikleri toplumsal birer kurumdur (Mert, 2019). Örgütlerinde insanlar gibi belirli amaç ve hedefleri vardır. Bu amaçlarından birisi de gerçekleştirdikleri faaliyetler sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmetlerindeki verimlilik düzeylerini artırmaktır. Söz konusu verimlilik düzeylerinin artırılması, işgörenlerin üretim/hizmet sürecinde göstermiş oldukları çabaları, enerjileri ve yeterlikleriyle doğrudan ilişkilidir (Bursalıoğlu, 1981). Örgütlerde verimlilik artışını sağlayan unsurlardan birinin, örgütlerin sahip oldukları nitelikli insan kaynakları ve bu insan kaynaklarının potansiyelini kullanabilme durumu ile ilgili olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Mert, 2019; Duman, 2021). Bu potansiyeli, verimli şekilde kullanmayı amaçlayan insan kaynakları yönetimi anlayışı uygulamalarının günümüzde yaygınlaşmasıyla beraber işgörenler arasındaki uyum, birliktelik ve takım çalışması duygusu önem kazanmış olup bu duygunun sürdürülebilirliğini sağlamak, yönetsel uygulamadaki yerini gittikçe artırmıştır. Örgütlerde, takım çalışması ruhunu oluşturan ve bir örgüt kültürü haline gelmesini sağlayan unsurlardan birisi de işgörenlerin görev yapma istek ve motivasyon düzeylerinin yükseltilmesidir. Bu istek ve motivasyon düzeylerinin artırılmasında, işgörenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin önemli bir etmen olduğu çeşitli çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Bağrıyanık, 2017; Akpolat ve Oğuz 2021; Duman 2021; Aksoy, 2022; Yeşil, 2022).

Sinerji kavramı ile örgütlerin var olan verimlilik düzeylerinin daha fazla artırılması ve örgüt işgörenleri arasında pozitif yönlü bir etki oluşturmak amaçlanmaktadır. Örgütteki işgörenlerin birbirleriyle uyum içinde çalışmaları, aynı amaç doğrultusunda güçlerini birleştirebilmelerinin olumlu etkiyi meydana getirebilecek bir unsur olduğu alanyazındaki çeşitli araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Can, 1999; Ehtiyar, 2003; Pınar ve Turan, 2010). Sinerjinin örgüt içinde oluşmasıyla, işgörenlerin işe verdikleri değer artırılarak işi benimsemeleri sağlanacaktır. Bu şekilde örgüt içinde oluşacak sinerji, örgütün tüm kademeleri ve işgörenleri arasında yaygınlaşarak örgütsel sinerji olarak hayata geçecektir. Örgütsel sinerjinin istenen düzeylerde oluşabilmesi, organizasyonun optimum bir şekilde yapılandırılmasına ve çeşitli yönetsel araçlarla desteklenmiş olmasına bağlıdır. Eğitim örgütü olan okul; yönetim kademelerinin, öğretmenlerin, öğrenenlerin/öğrencilerin ve ilgili diğer personelin işleyişinde etkin olduğu sosyal bir örgüttür. Eğitim-öğretim faaliyetlerinde okul yöneticileri ve öğretmenler, eğitim örgütü içerisinde sorumlulukları en yüksek düzeyde olan işgörenlerdir. Alanyazındaki araştırmalarda okula karşı bağlılık duyguları ve görev yapma istekleri yüksek düzeylerde olan öğretmenlerin, öğrencilerine ve bir bütün olarak okula karşı güçlü bir yönelme duygusu ve isteği içerisinde oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Bostancı ve Koçak, 2022; Aykıt, 2023). Bu doğrultuda, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri, eğitim örgütlerinin amaç ve işlevlerini gerçekleştirebilmeleri açısından önemli bir etken olarak ele alınmaktadır. Eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin var olan örgütsel sinerji düzeyleri belirlenerek, sinerji düzeylerinin artırılabilmesi için gerekli tedbirlerin alınması, eğitim örgütlerinin amaçlarına ve nihai hedeflerinden biri olan nitelikli bireylerin yetiştirilmesi hedefine ulaşabilmesine imkan sağlayacaktır.

Araştırma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm olan “Giriş” bölümünde, araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sayıltıları (varsayımları), sınırlılıkları ile çalışma içerisinde yer alan kavramların tanımlarına yer verilmiştir. İkinci bölüm olan “Kuramsal Çerçeve” bölümünde, sinerji ve örgütsel sinerji ile ilgili kavramlar açıklanarak literatür taraması gerçekleştirilmiş; hem eğitim bilimleri hem de diğer bilim dalları alanında örgütsel sinerji konulu olarak yapılan çalışmalar incelenmiştir. Üçüncü bölüm olan “Yöntem” bölümünde, araştırmanın desenine, modeline ilişkin bilgiler ile izlenen yol ve aşamalar yer almaktadır. Dördüncü bölüm olan “Bulgular”

bölümünde, araştırma neticesinde elde edilen bulgularla birlikte bu bulgulara ilişkin yorumlamalara yer verilmiştir. Beşinci ve son bölüm olan “Sonuç, Tartışma ve Öneriler” bölümünde, araştırma sonuçları nicel ve nitel desenlerde ulaşılan sonuçlara göre ayrı başlıklar altında paylaşılmış, elde edilen veriler birbirleriyle bütünleştirilmiştir. Literatürde konu alanı bakımından benzerlik gösteren araştırmalara ilişkin sonuçlar karşılaştırılarak tartışılmış ve araştırmacı tarafından geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İşgören unsuru, kurumların aktif ve verimli çalışabilmeleri ile bu süreçler sonunda sağlıklı çıktılar üretebilmeleri açısından önemli bir işleve sahiptir. Eğitim örgütlerinin, belirlenen amaçlarına ulaşabilmelerinde önemli etmenlerden birinin eğitim kadrosunun olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Kurşunoğlu, Bakay ve Tanrıoğlu, 2010; Sezgin, 2010; Şenyurt, 2017; Tınaz, 2014; Uğurlu ve Doğan, 2014). Öğretmenlik mesleği, sosyolojik ve psikolojik olarak toplumsal norm ve kurallara uyum sağlamış, 21. yüzyıl niteliklerine haiz nesillerin yetiştirilmesi sürecinde kritik rol oynaması nedeniyle önemli bir meslek dalı olarak kabul edilmektedir (Eroğlu, 2019). Bu yönde öğretmenlerin çalışma ortamları ile çalışma koşullarını algılama düzeyleri, öğrencilerine, mesleklerine, çevresine ve eğitim örgütüne karşı olan tutum ve davranışlarını etkilemektedir (Mert, 2019). Eğitim kadrosunda görev alan ve daha çok eğitim öğretim faaliyetlerine katılan personeli motive edecek faktörlerin gerçeklere uygun bir şekilde belirlenmesi, bu yöndeki analizler sonucunda oluşan uygulama ve yaklaşımların optimum bir nitelik kazanması halinde, kurum bünyesindeki personelin gizli potansiyelleri ortaya çıkarılabilecektir. Bu gizli potansiyelleri ortaya çıkarabilmek için öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görev yapma isteklerini en üst düzeye çıkarabilecek çalışma ve uygulamalar yapılmalıdır (Mercanlıoğlu, 2012; Aksoy, 2022). Bu amaç kapsamında okul yöneticileri, öğretmenleri ortak bir düşünce içerisinde buluşturabilmeli, öğretmenlerinin fikir ve düşüncelerini rahatlıkla üretip uygulayabilecekleri sinerjik bir çalışma ortamını yaratabilmelidir. Sinerjik bir kurum kültürüyle, öğretmenler arasında eylem birlikteliği sağlanarak öğretmenlerin yeni bir deneyim yaşamaları gerçekleştirilecektir. Beraber

öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesine imkân tanınan ve harekete geçme deneyimi ile birlikte öğrenme duygusunu yaşayan öğretmenler, bu yaşantılarını yinelemekte talep göstererek güçlerini birleştirmeye açık bir duruma geleceklerdir. Bu şekilde eğitim kurumuna karşı olumlu bir şekilde yönelen ve sinerji düzeyleri yüksek düzeyde olan öğretmenler, süreç içerisinde çağdaş öğretim yöntem ve tekniklerini öğrenme ortamlarında kullanarak öğrenci başarılarının artmasını sağlayabileceklerdir. Aksi durumda oluşabilecek düşük düzeydeki örgütsel sinerji dolayısıyla öğretmenlerin görev yapma istekleri düşük düzeyde gerçekleşecek ve öğrenci başarısı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olacaktır (Weber, 1997; Akt: Sezgin, 2010).

Eğitim örgütlerinde diğer örgütlerin aksine işgören benzeşikliği yüksek düzeylerde olmasına rağmen her öğretmenin mesleğine güveni, aidiyeti, iş yapma isteği ve sinerji düzeyleri aynı düzeyde değildir (Bağdiken ve Akgündüz, 2018; Aksoy, 2022). Bu farklılıklarda hem eğitim kurumları adına hem de eğitim sistemleri adına olumsuzluk teşkil etmektedir. Bu açıdan öğretmenlerin okul ortamında algıladıkları sinerji düzeylerinin belirlenmesi eğitim kurumlarının sinerjik bir yapıya sahip olup olmadıklarının incelenmesi, eğitim kurumlarının sinerjik yapıya nasıl sahip olunacağı hakkında yol gösterici fikir ve uygulamalarının ortaya çıkarılması, öğretmenlerin örgütsel sinerji olgusunu yaşayabilmelerine engel olan durumların belirlenmesi, eğitim örgütlerinin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu noktada öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin belirlenebilmesinde, içinde bulundukları eğitim örgütlerinin nitelikleri (hizmetin ifa edildiği okul türü, eğitim-öğretim faaliyetleri verilen öğrenci nitelikleri, yaşı, hazırbulunuşluk düzeyleri vb.) önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu nitelikler arasında dikkat edilmesi gereken önemli noktalardan biri eğitim örgütlerinin bulundukları öğretim kademeleridir. Türk eğitim sistemi, temel eğitim (ana ve ilköğretim), ortaokul ve ortaöğretim (lise) kademelerinin yer aldığı ve zorunlu eğitim süresi 12 yıl olan bir eğitim sistemi ile tasarlanmıştır (MEB, 2020). Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri konusunda çalışmalar yapılırken, öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumlarının kademelerine göre araştırmaların yapılmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin belirlenmesi ve örgütsel sinerji olgusuna ilişkin algı, görüş, düşünce ve yaşantılarının derinlemesine olacak şekilde ortaya çıkarılması, okulların kendilerine tahsis edilen amaçlarını

gerçekleştirebilmeleri açısından incelenmesi gereken önemli bir konu alanı ve durum olarak düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı (Problem Cümlesi, Alt Problemler)

Çalışmanın amacı, İstanbul ili Esenyurt ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı lise kademelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin incelenmesi ve öğretmenlerle yapılacak görüşmeler doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel sinerji kavramına ilişkin görüş ve düşüncelerinin detaylı bir şekilde belirlenmesidir.

1.2.1. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Araştırmanın problemi “Lise kademelerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinerjileri ne düzeydedir ve öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin görüşleri ile bu görüşlere ilişkin nedenleri nelerdir?” şeklinde oluşturulmuştur.

1.2.2.1. Alt Problem Cümleleri

Problem cümlesi doğrultusunda araştırmaya ait alt problem cümleleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

1. Lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerjileri ne düzeydedir?
2. Lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerjileri;
 - a) Cinsiyet
 - b) Yaş
 - c) Okul türü
 - d) Öğretmenlik mesleğindeki deneyim
 - e) Çalışılan kurumdaki deneyim değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

3. Lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerjinin ortaya çıkarabilmesinin önündeki engeller nelerdir?
4. Lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik çözüm önerileri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Alanyazında yapılan çalışmalar sonucunda, olumlu okul iklimi, etkili okul hüviyetinin ve öğrenen örgüt yapısının oluşturulabilmesinde önemli yönetsel unsurlardan birinin çalışan personelin örgütsel sinerji düzeyleri ile ilişkili olduğu görülmektedir (Akpolat ve Levent, 2020; Yıldırım, 2021; Aker, 2022; Aksoy, 2022; Bostancı ve Koçak, 2022; Aykıt, 2023). Çalışmalarda ulaşılan sonuçlarda ve araştırmacıların oluşturdukları önerilerde eğitim kadrosunda görev alan ve daha çok eğitim öğretim faaliyetlerine katılan öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini belirlemek ve söz konusu sinerji düzeylerine etki eden çeşitli faktörleri ortaya koymak okulların faaliyetlerini daha verimli bir şekilde gerçekleştirebilmelerini ve etkili okul çerçevesine bürünebilmelerini sağlayabilmesi açısından oldukça önemli bir faktör olarak düşünülmektedir. Eğitim yönetimi alanında sinerji ve örgütsel sinerji konusunu araştıran çalışmalar incelendiğinde, konuyla ilgili az ve sınırlı sayıda çalışmaların olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Alp ve Şen, 2021, Aksoy, 2022; Bostancı ve Koçak, 2022; Taşkın, 2022; Yeşil, 2022; Aykıt, 2023). Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin incelenmesi kapsamında yapılan kısıtlı sayıdaki çalışmalarda ise genellikle örgütsel sinerjinin çeşitli demografik değişkenler ile ilişkisi ya da farklı bir olgu ile etkileşimi konu edilmiş olup, örgütsel sinerji olgusunun öğretmenlerin hayat anlayışlarında ne anlama geldiği, öğretmenlerin okul içi ve okul dışı hayatlarına ne tür faydaları olduğu konusunda durum çalışması deseninde çok az sayıda araştırma yapıldığı ortaya çıkmıştır. Son yıllarda eğitim bilimleri anabilim dalı araştırmalarında ve eğitim örgütlerinde uygulama konuları arasında önem kazanan örgütsel sinerji konusunda, lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin incelenerek ortaya çıkarılması ile eğitim yönetimi alanında örgütsel sinerji konulu olarak yapılması düşünülen çalışmalarda araştırmacılara bir bakış açısı getirilebileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda “Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji

Düzeylelerinin İncelenmesi” konusuyla alanyazında sınırlı sayıda çalışılmış olan, özgün bir çalışma konusu ile alanyazına katkı sağlamak hedeflenmektedir.

1.4. Sayıtlar (Varsayımlar)

Araştırmaya gönüllülük esas alınarak katılımları sağlanan öğretmenlerin söz konusu ölçekte yer alan sorulara verdikleri cevapların gerçeği yansıtacak şekilde olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Araştırmada elde edilen bulgular 2024-2025 Eğitim Öğretim yılında İstanbul İli Esenyurt İlçesinde lise kademelerinde görev yapan toplam 400 lise öğretmenin ölçeklere verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Sinerji: Birliktelikten doğan enerji ve güçtür (Duman, 2021).

Örgütsel Sinerji: Bir bütünün bünyesinde var olan parçaların toplamından daha büyük olma özelliğini anlatmak ile örgütlerde var olan iç ve dış kaynakların hepsinin ortak bir amaç doğrultusunda yine ortak bir hedefe doğru harekete geçirilmesini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır (Aktan, 1999).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın kuramsal bölümünde, sinerji kavramının çeşitli yönlerden tanımları, sinerji türleri, sinerjik yönetim anlayışı, sinerjik yönetim anlayışının fonksiyonları, örgütsel davranış etmenleri, örgütsel sinerji; örgütsel sinerji kavramı doğrultusunda örgütlerde sinerjiyi oluşturan temel faktörler, örgütsel sinerji boyutları ve örgütsel sinerji konulu olarak yapılan çalışmalar incelenmiştir. Örgütsel sinerji konulu olarak yapılan çalışmalar iki başlık altında toplanarak, eğitim bilimleri alanında yapılan araştırmalar ile eğitim bilimleri alanı dışında diğer bilim dalları kapsamında yapılan araştırmalar olarak detaylı bir şekilde incelenmiştir.

2.1. Sinerji Kavramı

Sinerji kavramı, çeşitli dillerde anlamları bulunan, günümüz bilgi toplumlarında önemi giderek artan bir kavramdır. Yunancada “*synergos*” olarak yer alan ve “*birlikte çalışmak*” anlamına gelen kavram, Fransızcada “*synergie*” şeklinde yer almakta olup Yunancadaki anlamıyla benzer olarak “*birlikte çalışmak*” şeklinde kullanılmaktadır (Harris, 2004: Akt: Aksoy, 2022). Sinerji teriminin, TDK Güncel Türkçe Sözlükte farklı anlamlarına yer verilmiştir. Bu anlamlar “1. Artı güç, 2. Görevdaşlık ve 3. Bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç.” şeklindedir (TDK, 2019). Bu tanımlamalar eşliğinde sinerji terimi, ortak istek ve görevdaşlık şeklinde dilimize çevrilebilmektedir. Sinerji terimi, bir bütünü oluşturacak olan parçaların bir arada bulunduklarında yaratacakları etkilerinin, kendi başlarına yaratacakları bağımsız etkinin çok daha üstünde olması durumunu ifade etmektedir (Cüceloğlu, 1997). Sinerji kavramı, ortak bir amaç etrafında bir araya gelen bireylerin etkileşime girmesi

sonucunda tek başlarına yaratacakları etkinin toplamından daha büyük bir sonuç yaratan, daha kuvvetli ve daha güçlü bir etki meydana getirilebilmesini ifade etmektedir (Dökmen, 2008). Sinerji terimi, “*Birliktelikten doğan enerji ve güç.*” şeklinde tanımlanmıştır (Duman, 2019). Günümüzde sinerji kelimesi belirli bir hedefe odaklanan bir topluluktaki bireylerin çalışma birlikteliğini ve ortaklığını anlatmak için kullanılmaktadır (Ersoy, 2019). Çeşitli tanımlarında da görülebileceği üzere sinerji, ortak bir amaç etrafında bir araya gelmiş bireylerin enerjilerini ve güçlerini birleştirmelerinden meydana gelmektedir. Bu yolla ortaya çıkan enerji ve güç, onu meydana getiren enerji ve güçlerin toplamından çok daha fazla bir etkiye sahip olmaktadır. Bundan dolayı sinerji terimi sadece enerjilerin birleştirilmesi olarak adlandırılmaz. Sinerji terimi, söz konusu enerji ve güç toplamından çok daha büyük bir enerji ve güç toplamının oluşması şeklinde kabul görmektedir (Aksoy, 2022). Alanyazındaki bu tanımlamalar ışığında sinerji kavramı, bütünü oluşturan birimlerin/parçaların bir arada iken yarattıkları etkinin çok daha fazlasını yerine getirebilecekleri anlayışına dayanmaktadır. Sinerji teriminin hayatımıza giriş noktasına baktığımızda kullanım alanının daha çok içinde bulunduğumuz doğal dünyayı ve nesneleri yorumlama ve anlamlandırma üzerine olduğu görülmektedir. Sinerji terimi, geçmiş dönemlerde özellikle tıp literatüründe ilaçların vücutta yarattığı etkileşimleri tanımlayabilme noktasında ön plana çıkarken, 1960’lı yıllarda yaygınlaşan “stratejik yönetim” alanında kendine yer bulmuştur. Günümüzde ise gelişim psikolojisi ve örgütsel davranış alanlarında giderek önem kazanan ve kullanım alanını zaman içerisinde geliştirerek bu yönde yapılan çalışma, araştırma ve uygulamalarda kullanılmaya başlanan bir unsur haline gelmiştir (Yeşil, 2022).

2.2. Sinerji Türleri

Can (1999) tarafından yapılan “Bireysel ve Örgütsel Performansın Oluşturulmasında Sosyal Sinerji Yaklaşımı ve Bir Model Önerisi” adlı doktora çalışmasında sinerji terimi 3 başlık altında incelenmiş ve söz konusu başlıklar “Bireysel, Grup ve Örgütsel Sinerji” şeklinde oluşturulmuştur (Can, 1999). Bu çalışmada incelenen başlıklardan biri olan bireysel sinerji türü, bireylerin içsel ortamlarla uyumlu ve kararlı bir biçimde

stratejik hedeflere ulaşabilmeleri yönünde tutum ve davranışlar içerisinde bulunmalarını tanımlamaktadır. Diğer bir sinerji türü olan grup sinerjisi, herhangi bir sebep veya amaçla bir araya gelmiş katılımcıların işbirlikçi, katılımcı ve paylaşımcı bir şekilde birlikteliklerinin yapılandırılması olarak ifade edilmiştir. Çalışma alanı kapsamında yer alan örgütsel sinerji kavramı ise örgütlerin bünyelerinde bulunan beşeri kaynakların, işgörenlerin, örgüt içerisindeki iş ve işleyişlerde oluşan çeşitli değişkenlerle iletişime geçmesi ve gerçekleşen bu iletişim sayesinde oluşabilecek etkileşimin ardından ortaya çıkan birliktelik ve başarıma güdüsü/isteği şeklinde tanımlanmaktadır (Aker, 2022). Ansoff (1991) sinerji türlerini “İşletme, Pazarlama, Çalışmaya Başlama ve Yatırım” türleri olmak üzere 4 ana başlık altında incelemiştir (Ansoff, 1991). Aktan (1999) ise 5 tip sinerji türünden söz etmiş ve sinerji türlerini “Pazar Sinerjisi, Teknolojik Sinerji, Liderlik Sinerjisi, Maliyet Sinerjisi ve Ekip Sinerjisi” şeklinde ifade etmiştir. (Aktan, 1999). Görev ve amaçları kapsamında birbirlerinden ayrılan örgütlerin uhdelerinde -amaçları ve görevli oldukları faaliyetler neticesinde- ve uygulamalarda değişik sinerji türlerine rastlanabilir. Bir örgüt bünyesinde sinerji çeşitlerinden yalnızca biri, bir kaç ya da tamamı oluşturulabilmekte, bu sinerji türlerinin de süreç içerisinde farklı etkileri ortaya çıkabilmektedir (Yıldırım, 2021). 1960’lı yıllarda stratejik yönetim başlığı altında kendine yer bulan, zaman içinde işgören bütünlüğünün öneminin farkına varılmasıyla değer kazanan örgütsel sinerji terimi, çağdaş yönetim felsefesi ve anlayışları arasında kendisine yer edinmiş ve sinerjik yönetim anlayışının oluşmasına ve yaygınlaşmasına zemin hazırlamıştır.

2.3. Sinerjik Yönetim Anlayışı ve Özellikleri

Aktan (1999) sinerji unsurunu, günümüz global yönetim felsefe ve yaklaşımlarının odaklandığı beş temel unsurdan biri olarak; “sinerji/strateji” başlığı altında incelemiş ve global yönetim felsefelerinin bu unsurlar üzerine inşa edildiğini ifade etmiştir (Aktan, 1999). Kavrakoglu (1994) ise sinerjiye dayalı yönetim anlayışını “*sistemin bileşenleri üzerinde mümkün olan tüm etkileşimleri kullanmak ve sistem elemanlarındaki geri beslemelerden yararlanmayı sağlamak için bütün yönetim fonksiyonlarının gerekli yerlerde seferber edilmesi*” cümlesiyle tanımlamıştır

(Kavrakoğlu, 1994). Alanyazındaki bazı kaynaklarda toplam katılım yönetimi olarak da ifade edilen sinerjik yönetim anlayışı; örgütlerin sahip bulundukları kaynaklarının ortak bir amaç etrafında bütünleştirilmesini ifade etmektedir. Bu amaç doğrultusunda yola çıkan yönetim ekibinin, ekip çalışmasını sağlayabilmesine ve akabinde işgörenlerinin yönetime doğrudan katılabilmesine imkânı vermesine dayalı bir anlayışla hareket etmesine odaklanan sinerjik yönetim anlayışı; departmanların birbirleri arasındaki iletişimini sağlaması ve sürdürülebilir olması noktası üzerinde önemle durmaktadır. Sinerjik yönetim anlayışına göre hareket eden ve işgörenlerini toplam katılım yönetimi felsefesi anlayışıyla yönetim süreçlerine dâhil ederek enerji düzeylerini yükseltebilen örgütler, var olan kalite düzeylerinin yükseltilmesini sağlayabilecek aynı zamanda sürekli üretim/hizmet anlayışını gerçekleştiren bir üretim/hizmet sürecine sahip olabileceklerdir (Aktan, 2012a). Sinerji olgusuna odaklı yönetim anlayışıyla örgütsel sinerjiyi oluşturabilen örgütler bu şekilde beşeri kaynaklarının, güç ve enerjilerini proaktif bir liderlik anlayışıyla bir bütün olarak toplanmasını sağlayabileceklerdir. Bu yönetim şekli sonucunda ortaya çıkan enerji, örgütün tüm birimleri ve bölümlerinde görevli olan işgörenler arasında yaygınlaşarak bir örgüt kültürü haline gelecektir. Bu olguyu hayata geçirebilen örgütler, rekabet konusunda avantajlı duruma geçebilecek ve diğer örgütlerden ayrılarak süreç içerisinde daha çok ön plana çıkabileceklerdir. Söz konusu sinerjik yönetim anlayışına ait olan özellikleri maddeler halinde özetleyebiliriz (Aktan, 2012a);

- Sinerjik yönetim yaklaşımı, yüksek verimlilikteki performans düzeyi için tüm üretim araçlarının bir araya getirilerek sahaya sunulması ve ortak bir güce dönüştürülmesi anlayışına dayanmaktadır.
- Başta liderlik anlayışı/türü, donanım, sistem ve tüm beşeri kaynakların örgütün misyon, amaç ve görevlerine göre uygun bir şekilde yönlendirilmesi örgüt bünyesinde sinerjinin ortaya çıkması için önemli bir durumdur.
- Örgütlerde etkileşimin ve iletişimin önemine vurgu yapmakta ve odak noktasını bu unsurlara dayandırmaktadır.
- Söz konusu etkileşim ve iletişim sonucunda ortaya çıkan sinerji etkisi ile örgüt bünyesinde etkinlik, verimlilik, kalite gibi unsurların ortaya çıkması muhtemeldir.

2.4. Sinerjik Yönetim Anlayışının Fonksiyonları

Klasik yönetim anlayışlarında, alanyazında geçerli olduğu kabul edilen ve yönetim olgusunun uygulamaya geçirmesi gerekli olan dört temel yönetim fonksiyonundan söz edilmektedir. Bu dört temel yönetim fonksiyonu; planlama, örgütleme, yürütme ve denetim şeklinde alanyazında kabul edilmiştir (Aydın, 2007). Bu doğrultuda sinerjik yönetim anlayışının da sinerjik planlama, sinerjik örgütleme, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonlarını içermesi gerekecektir (Pınar ve Turan, 2010). Söz konusu süreçler ölçülebilir nitelikte olmalarının yanı sıra örgütlerin mevcut performans düzeylerinin artırılabilmesine imkân verebilmesinin yanında performans artışında kullanılabilecek araç, gereç ve yöntemlerin saptanmasında yol gösterici bir özellikte olması gerekmektedir. Bu bölümden itibaren sinerjik planlama, sinerjik yönetme, sinerjik örgütleme ve sinerjik denetim unsurlarının incelenmesi gerçekleştirilmiştir.

2.4.1. Sinerjik Planlama

Sinerjik planlama olgusu; örgütlerin stratejik anlayışlarına ve bu stratejik anlayışları çerçevesinde oluşturdukları stratejik planlarını hayata geçirme anlayışına dayanmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı kapsamında yer alan, SWOT analizi gibi tekniklerde de kendisine yer verilen stratejik planlama olgusu gerek örgüt içi gerek örgüt dışı unsurlar arasındaki uzlaşa ve dengeyi sağlayarak örgütü olası tehlikelerden koruyacaktır. Örgütü etkileyebilecek çeşitli durumları göz önünde bulundurarak oluşturulacak stratejilerin örgütün diğer yönetim fonksiyonlarını da dikkate alarak muvazene şeklinde hazırlanması sağlanmalıdır. Bu şekilde oluşturulacak sinerjik planlamalar, diğer yönetim fonksiyonlarının da sinerjik yönetim anlayışına uygun olmasını sağlayacak, böylece sinerjik yönetim anlayışının ilk aşamasını oluşturacaktır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011).

2.4.2. Sinerjik Yöneltilme

Yöneltilme, örgütlerin organizasyon yapılarını oluşturmalarından sonraki aşamada yapacakları faaliyetlerin, uygulamaya geçirilme süreci olarak tanımlanmaktadır. Beşeri unsurlar ile yönetim anlayışları arasında bir denge unsuru olarak kabul edilen sinerjik yöneltilme, söz konusu unsurlar arasında optimum bir uyumu sağlayıp, sinerjik bir dengeyi yaratabilmeyi ve ardından da var olan yönetim mekanizmasıyla bütünleştirmeyi amaç edinmektedir (Argon ve Ertürk, 2013). Sinerjik yöneltilme olgusu, beşeri kaynakların var olan enerji düzeylerinin yükseltilmesi, bu durumu sağlayacak usul ve yöntemlerin belirlenmesi ve işgörenlerin motivasyon düzeylerinin yükseltilmesini sağlayabilecek yaklaşımların neler olması gerektiği konuları üzerinde yoğunlaşmaktadır (Kurban, 2022). Bu yönden ele alındığında sinerjik yöneltilme terimi, yöneticilerin liderlik ve iletişim özellikleri aracılığıyla oluşturdukları sinerjinin işgörelere yönlendirilmesi sürecini kapsamaktadır (Beaubien ve Baker, 2004). Fuchs, Mifflin ve Miller (2000) tarafından yapılan “Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities / Stratejik Entegrasyon: Yetenekler Çağında Rekabet Etmek” adlı çalışmada, sinerjik yöneltilme fonksiyonunun bazı özellikleri bünyesinde taşıması gerektiği belirtilmiştir. Altı alt madde olarak belirlenen özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Fuchs, Mifflin ve Miller, 2000);

- Sinerjik etkileşimi oluşturmak
- Takım kültürü yaratan unsurları oluşturmak
- Sinerjik etki yaratabilen toplantıları organize etmek
- Örgüt içindeki çatışmaları yönetebilmek
- Liderlik türlerinden sinerjik lider özelliklerini gösterebilmek
- Yöneticilerde liderlik özelliklerini bütünleştirebilmek

2.4.3. Sinerjik Örgütlenme

Sinerji, bir güç olarak örgütsel ve kişisel amaç ve hedeflerin bir bütün olarak toplanmasıyla gerçekleştirilen, şirket iç dinamiklerindeki ekstra bir güç kaynağıdır. Bu gücün etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesinin anahtarı ise sinerji olgusuna

uygun bir organizasyon yapısının oluşturulmasıdır (Genç, 2016). Örgütler, işgörenleri arasında uyumlu bir çalışma ortamı oluşturabilmeleri, adil rekabet ortamını yaratabilmeleri ve söz konusu rekabet ortamında iç huzuru yakalayabilmeleri durumunda sinerjik örgütleme fonksiyonunu başarılı bir şekilde gerçekleştirmiş olacaklardır. Sinerjik örgütleme fonksiyonu, örgütün çalışanlarının yeteneklerinin farkında olmasını, söz konusu iş gücünün güçlü ve zayıf yönlerini görmesini ve tüm bunların yanında takım kültürünün yaratılabilmesini sağlayan bir örgüt yapısı ve hiyerarşisini oluşturma sürecidir (Özdevecioğlu ve Balcı, 2011). Sinerjik örgütleme fonksiyonu, sinerjik yönetim anlayışının alt fonksiyonları arasında gerek olumlu bir örgüt iklimini oluşturmaları gerekse de tüm yönetsel fonksiyonlar arasında denge unsurunu sağlayabilmesi noktasında önemli bir misyonu yüklenmiş durumdadır. Bu yönde sinerjik örgütleme fonksiyonu, sinerjik yönetim anlayışının kurum kültürü haline getirilebilmesi açısından kritik bir işleve sahiptir.

2.4.4. Sinerjik Denetim

Sinerjik denetim fonksiyonu, diğer yönetim alt fonksiyonları çerçevesinde uygulaması yapılan çalışmaların sinerjiye dayalı bir anlayış ile kontrol edilmesi süreci anlayışına dayanmaktadır. Sinerjik denetim anlayışında sonuç odaklı bir anlayıştan daha çok süreç odaklı bir denetim anlayışı gerçekleştirilmektedir (Dündar, 2013). Sinerjik denetim fonksiyonunda önemli olan durum, denetim süreci sonunda gerçek verilere ulaşabilmek için her aşamada özenli ve sinerjik bir denetim sürecinin uygulanmasıdır. Sinerjik denetim süreci, denetim faaliyetleri çerçevesinde ele alınacak temel standartlar ile diğer fonksiyonlar arasındaki eşgüdümlemenin sinerji yaratabilmesine odaklanan bir denetim faaliyeti sürecidir. Örgütlerin denetim faaliyetlerini sinerjiye dayalı olarak etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi, örgütün yaşadığı veya yaşayabileceği sorunlar karşısında çözüm üretebilmesine imkân sağlayacaktır.

2.5. Örgütsel Davranış Etmenleri

Örgütler belirli bir amaç doğrultusunda kurulmuş, söz konusu amaçları hayata geçirebilmek kapsamında bir araya gelmiş olan bireylerin oluşturdukları toplumsal birer kurumdur. Örgüt kavramı; “İşleri, insanları ve işlerle insanları bir arada tutan, onların aralarındaki ilişkileri düzenleyen bir yapı” şeklinde tanımlanmaktadır (Ataman, 2009). Bir örgütün işgörenden beklentisi ile işgörenin örgütten beklediği durumlar arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkiye psikolojik sözleşme denilmektedir (Eren, 2006). Süreç içerisinde örgüt ile işgören arasında karşılıklı bir beklenti ve katkı ilişkisi ortaya çıkacak; var olan bu beklenti/katkı ilişkisi arasında bir denge söz konusu olduğunda her iki taraf için de olumlu bir örgütsel iklim söz konusu olacaktır. Örgütler, kendi amaç ve hedefleriyle işgörenlerinin amaç ve hedeflerini optimum bir düzeyde birbirlerine yakınlaştırabilmeleri halinde, işgörenlerinin görevlerini yerine getirme istekleri ile birlikte görev yapma isteklerini artırabileceklerdir (Bayram, 2015; Mert, 2019). Örgütlerin çalışma ortamlarına etki eden unsurlar şu başlıklar altında sıralanabilir (Çetin, 2004);

- Fiziksel Öğeler
- Örgütsel Yapı Öğeleri
- Toplumsal Öğeler
- Ekonomik Öğeler
- Politik Öğeler
- Kültürel Öğeler
- Psikolojik Öğeler

Örgütlerin çalışma ortamlarına etki eden unsurlar ışığında, örgütsel yapı öğeleri ile psikolojik öğeler özelinde değerlendirilebilecek örgütsel sinerji olgusu, örgütlerin kalite düzeyini etkileyebilen, verimli çıktılar üretilmesini sağlayan unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir.

2.6. Örgütsel Sinergi

Sinerji terimi, örgütsel düzey kapsamında incelendiğinde, örgütte farklı görev ve yükümlülükleri bulunan kişi ya da gruplar arasında çeşitli iletişim ağları oluşturularak, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için yapılan iş ve işlemlerin daha etkili ve daha verimli hale getirilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu bağlamda, Lee (1993) örgütsel sinerji kavramını, örgüt içerisinde yer alan ve birbirlerinden bağımsız olduğu düşünülen birey ve grupların tek başlarına yapacakları etkiden daha fazlasını gerçekleştirebilmelerini sağlayan, aktif bir bilgi ve faaliyet ürünü olarak tanımlamaktadır (Lee, 1993). Örgütler, iş ve işlemleri sonucunda çıktılarındaki verimlilik düzeylerini artırabilmek amacıyla bünyelerinde yer alan işgörenlerin ve oluşturdukları takımların uyum içerisinde çalışmalarını sağlayacak faaliyetlerde bulunmakta ve bu durum da örgütsel sinerji olarak adlandırılmaktadır (Aker, 2022). Bu şekilde örgüt içerisinde oluşturulan sinerji, örgütsel sinerji olarak kavramsallaşacak ve işgörenlerin görev yapma isteklerinin birleştirilmesi anlayışına dayanacaktır. Örgütsel sinerji kavramı örgütsel uygulamalarda kullanımı yaygınlaşan, akademik araştırmalardaki yerini ve önemini gittikçe artıran bir unsurdur. Günümüzdeki kullanımıyla örgütlerin belirli hedefler altında, birbirlerine sıkıca bağlanan işgörenlerinin yaptıkları iş birliği/görevdaşlığını yansıtan bir kavram olarak kabul edilmektedir (Ersoy, 2019). Takım ruhunu oluşturabilen örgütlerin sinerjik bir örgüt olarak bazı nitelikleri bünyelerinde taşımaları gerekmektedir. Bu nitelikler olarak, sinerjik örgütlerde (Toktamışoğlu, 2001);

- Rekabet anlayışından güç ve iş birliği anlayışına geçiş yapılmıştır.
- İşgörenleri arasında örgütsel bağlılık seviyeleri oldukça yüksek seviyelerdedir.
- Yetki devri aracılığıyla merkezden alınan kararlardan daha çok yerel birimler özelinde kararlar alınmakta; birimlerin bu yönde risk alma ve dönüşüme yatkınlıkları yüksek düzeydedir.
- İşgörenler arasında paylaşım oranı (bilgi ve kaynak vb.) yüksek düzeylerde olup, sorumluluk alma duyguları yüksektir.
- Yatay bir örgüt hiyerarşisi oluşturulmuştur.
- Örgüt bütünleşmesi yüksek seviyelerdedir.

2.7. Örgütlerde Sinerjiyi Oluşturan Temel Faktörler

Örgütlerin verimliliğini artıran örgüt içi unsurlardan biri, öğrenen örgüt yapısının oluşturulmasıdır. Öğrenen örgüt yapısının önemli unsurlarından biri de birbirlerinden öğrenmeyi bir kurum kültürü haline getirmiş olan işgörenlerden oluşturulmuş öğrenen takımlardır. Öğrenen takımlar, örgütsel verimliliği üst noktaya çıkarabilmektedir. Sinerji terimi bu grupları harekete geçiren önemli bir unsurdur (Aker, 2022). İşgörenleri arasında birbirlerinin görev yapma arzularını artırmayı hedefleyen ve birbirlerini olumlu yönde etkileyen işgörenlerden oluşan örgütlerin bünyelerinde örgütsel sinerjinin oluşması muhtemel bir sonuçtur. Kurum içerisinde örgütsel sinerjiyi yaratabilmek için kurumun işgörenleri arasında karşılıklı saygı ve sevgi ikliminin oluşturulması gereklidir. Bu süreci oluşturabilmek için de işgörenlerin ortaya koymuş oldukları düşünce ve öneriler desteklenmeli, bu doğrultudaki paylaşımlarına izin verilmelidir. Bu şekilde örgütsel sinerji, ekip üyeleri arasında oluşturulacak olan etkileşimin akabinde gerçekleşecektir. Örgütsel sinerjiyi oluşturabilecek temel faktörleri üç alt başlık altında toplayabiliriz. Bu üç alt başlık, Bireysel Sinerji, Kurum İçi Faktörler ve Kurum Dışı Faktörler şeklindedir (Aksoy, 2022).

2.7.1. Bireysel Sinerji

Sinerji olgusunun içsel ve dışsal kaynaklar olarak sınıflandırabileceğimiz kökenleri mevcuttur. İnsanların, biyolojik, sosyolojik ve psikolojik durumları sinerjinin içsel kaynakları olarak kabul edilmektedir. Bireysel sinerji ile işgörenlerin sahip bulundukları uyumsallık durumlarıyla örgütsel unsurlar arasında bir bütünleşme sağlanmaya çalışılır (Can, 1999). İçsel sinerji ile dışsal sinerji kaynağının birlikte, verimli ve optimal bir şekilde kullanılabilmesi halinde örgütlerin işgörenlerinin performanslarından maksimum verim alabilmeleri muhtemel bir sonuçtur. Alanyazında yapılan araştırmalar sonucunda örgütlerin hedeflerini işgörenleriyle birlikte bir bütün olarak belirleyebilmeleri halinde, işgörenlerinin bireysel sinerji düzeylerini yükseltebileceği, bu durum sonucunda da örgütlerin arzuladıkları verim artışı unsuruna ulaşabilecekleri ifade edilmiştir (Barutçugil, 2004).

2.7.2. Kurum İçi Faktörler

Örgüt içerisinde, örgütsel sinerji olgusunu oluşturabilecek bireysel sinerjilerin yanında kurum içi faktörlerde söz konusudur. Kurum içi alınan yönetsel kararlar, yöneticilerin işgörenlerine karşı yaklaşımları gibi kurum içi faktörler, örgütsel sinerji olgusunun ortaya çıkmasını kolaylaştırabilecek etmenlerdir. Görev dağılımlarının adil ve hakkaniyete uygun bir şekilde oluşturulması, sorumlulukların net ve objektif kriterlere göre belirlenebilmesi, yöneticilerin kendi alt takımlarındaki görevli astlarına yetki devirlerini gerçekleştirilmesi, örgütün teknolojik ve mobil alt yapısının güncel teknolojik gelişmelere uygun olarak hazırlanması, örgüt içindeki bölümlerin birbirleri ile aralarındaki iletişim düzeyinin yüksek olması gibi unsurlar kurum içi faktörler olarak ele alınabilmektedir (Kyzy, 2020).

2.7.3. Kurum Dışı Faktörler

Örgütlerin sinerji düzeylerine etki eden kurum içi faktörlerin yanında içinde varlıklarını sürdürdükleri toplum ve çevre yapısı unsurlarından kaynaklanan faktörler, kurum dışı faktörler olarak ele alınmaktadır. Günümüzde küreselleşmenin yaygınlaşmasıyla beraber örgütlerin içinde bulundukları toplumsal olgu ve normlar ile çevresi sürekli bir değişim süreci içerisinde. Bu değişim süreci, beraberinde gelişmeyi ve daha iyi olmayı bir zorunluluk haline getirmiştir. Örgütün alanı dışında olan ve müdahale edemeyeceği örgüt dışı faktörler, örgütleri gerek doğrudan gerekse de dolaylı olarak etkilemektedir. Söz konusu bu faktör ve etkiler olumlu olabileceği gibi olumsuz durumlara da yol açabilmektedir (Akış, 1999). Örgütler, bu olumsuz etkilerden korunabilmek için alacakları kararları işgörenleriyle beraber müşavere çerçevesinde ortak akıl yoluyla almaya özen göstermelidir. Bu şekilde örgütler, kurum dışı faktörlerin, işgörenlerinin örgütsel sinerji düzeylerini olumsuz yönde etkilemesine engel olacaktır.

2.8. Örgütsel Sinerji Boyutları

Sinerjik bir yapıya sahip olan örgüt yapılarında, sinerjinin alt ve üst kademelere ulaşabilmesi; söz konusu kademelerde etkin bir şekilde oluşturulabilmesi ve yürütülebilmesi, belirli ön koşulların yerine getirilmesiyle mümkündür. Conner (1993), bu yönde söz konusu ön koşulların örgüt bünyesinde oluşturulabilmesini sağlayacak dört temel süreçten bahsetmiştir. Bu dört temel süreç; “Takdir Etme, Etkileşim, Bütünleşme ve Uygulama” şeklindedir (Conner, 1993). Araştırma kapsamında uygulanan ve Akpolat ve Levent (2018) tarafından gerçekleştirilen “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Geliştirilmesi” adlı çalışma kapsamında geliştirilen ölçek çalışmasında da dört alt sinerji boyutuna değinilmiş ve bu dört alt boyut ‘Etkileşim ve Takdir Etme, Strateji, Bütünleşme, Güncellenme ve Güçlenme’ şeklinde oluşturulmuştur. Çalışmada, örgütsel sinerji boyutları olarak söz konusu bu dört alt boyut incelenmiştir.

2.8.1. Etkileşim ve Takdir Etme

Örgüt üyeleri arasında herhangi bir etkileşimin ortaya çıkabilmesi için öncelikle örgütün üyeleri arasında iletişim kurulması sağlanmalıdır. Bu şekilde üyeler arasında etkileşim meydana gelecek ve üyeler arası aktif dinleme, etkili iletişim gerçekleştirilmiş olacaktır. Bu süreçte, üyeler arasında oluşabilecek empatik bir yaklaşım, örgüt içindeki değerlere inanma ve örgüte sahip çıkma olguları etkileşim boyutunu ifade edecektir (Akpolat ve Levent, 2018). Örgüt üyeleri arasında takdir etme anlayışının ortaya çıkabilmesi ve zaman içerisinde bir örgüt kültürü haline gelebilmesi için tüm örgüt üyelerinin görev ve sorumlulukları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları, örgüt içinde kendi uhdellerinde bulunan görev ve sorumluluklarının önemini fark etmeleri, yapılan iş ile verilen görevleri eksiksiz yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu şekilde örgütün hedeflerine ulaşabilmesinin kolaylaşacağını farkında olmaları ve bu yönde bir bütün olarak harekete geçmeleri sağlanacaktır (Mullen ve Lick, 1999).

2.8.2. Strateji

Ayrıntılı yol haritası ile örgütün etkinliklerini yönetirken talep ettiği doğrultu şeklinde tanımlanabilecek strateji kavramı, eğitim kurumunun izleyeceği yolu oluşturacaktır (Demirkan, 2000). Bu yolun optimum bir şekilde belirlenebilmesi için öncelikle iyi bir stratejik planlama sürecinin geçirilmesi sağlanmalıdır. Stratejik planlama, örgütü bir bütün olarak değerlendirip işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü amaçlarının saptanması, bu amaçlar doğrultusunda örgütün felsefesi ve misyonunun belirlenmesi ve uygulanacak olan stratejinin seçilmesine ilişkin düşüncelerin bir karara oturtulmasıdır (Demir, 2010). Stratejik planlama süreci, döngüsel bir harekâtın olduğu dinamik bir süreç olup dört aşamada gerçekleştirilmektedir. Bu süreçler (Demir, 2010);

- Stratejik planlama hazırlama süreci
- Durum analizi
- Geleceğe bakış
- İzleme ve değerlendirme şeklindedir.

Stratejik planlama sürecinin verimli ve gelecekte oluşabilecek durumları göz önünde bulunduracak içerikte hazırlanabilmesi için öncelikle durum analizlerinin iyi bir şekilde yapılması sağlanmalıdır. Bu yönde gerçekleştirilen durum analizleri ile eğitim alanında liderliğe ulaşmış ve başarılı uygulamalarıyla adından söz ettiren eğitim kurumlarının stratejilerini ortaya çıkarmak önem taşıyacaktır. Stratejik düşünce, örgütsel sinerji konusu kapsamında incelendiğinde örgütlerin bünyelerinde yer alan işgörenlerinin hangi yöntemler kapsamında sorumlu olduklarının ayrıntılı bir şekilde belirlenmesi, görev dağılımlarının optimum bir şekilde sağlanması sürecini ifade eden bir faktördür (Akpolat ve Levent, 2018). Yöneticilerin görev ve yetki dağılımlarını optimum bir stratejik planlama süreci sonunda belirlemeyebilmesi hem örgüt içindeki üyelerin rol karmaşası yaşamamalarına hem de bu sebeplerle yaşanabilecek verimlilik düşüşüne engel olacaktır.

2.8.3. Bütünleşme

Bütünleşme boyutu, stratejik bir plan eşliğinde örgüt kaynaklarının örgütün amaç ve hedeflerine uygun bir şekilde hareket edebilmesine olanak sağlayacak bir şekilde toplanması ve uygulamaya geçirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Aksoy, 2022). Stratejik planlama sürecinde, işgörenlerin uzmanlıkları dikkate alınarak belirli pozisyonlarda görevlendirilmeleri gerçekleştirilir. Bütünleşme süreci de, stratejik planlama aşamasında örgütün iç ve dış kaynaklarının tüm yönleriyle değerlendirilerek en iyi organizasyon şemasının oluşturulmasını sağlar. Bu şekilde olası sorunlara karşı olası çözüm önerileri üretilerek belirsizlikleri ortadan kaldırmayı ve bir bütün şeklinde beşeri kaynakları harekete geçirmeyi amaçlayan bir süreç yaşanır. Bu süreç bütünleşme boyutunu ifade etmektedir (Akpolat ve Levent, 2018).

2.8.4. Güncellenme ve Güçlenme

Örgütsel sinerji boyutları kapsamında son olarak ele alacağımız alt boyut güncellenme ve güçlenme boyutudur. Güncellenme ve güçlenme boyutu, örgüt içerisindeki bireylerin kişisel ve mesleki gelişmişlik düzeylerini artırmayı hedeflemekte, bu şekilde bireylerin bilgilerinin güncellenmesini ve örgütün de bir bütün olarak güncellenip güçlenmesini ifade etmektedir (Yeşil, 2022). Bu durum öğrenen takımların örgüt bünyesinde oluşmasını sağlayarak kurumun kolektif bir şekilde güçlenmesini gerçekleştirecektir. Bu noktada, kurum yöneticilerinin inovatif düşünme anlayışını kurum kültürüne aşılayarak örgüt üyelerinin kendilerini geliştirmelerini sağlamaları, takım ruhunu oluşturarak öğrenen takımları hayata geçirmeleri beklenmektedir (Aker, 2022).

2.9. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Sinerji

Eğitim kurumları toplumsal birer kurum olarak kendilerine düşen yükümlülükleri ve topluma olan etkileri sebebiyle diğer toplumsal kurumlardan ayrılmaktadır. Eğitim kurumları, kaynağı insan olan, misyonu ve vizyonu tamamen insan yetiştirmeye

odaklanmış, bireyleri topluma uyum sağlamış kişiler olarak yetiştirmeyi amaçlayan ve bu sebeplerle insanlar arası formal ve informal ilişki ve etkileşimlerin yoğun bir şekilde gerçekleştiği toplumsal bir kurumdur (Kapıcı, 2015). Örgütsel verimliliğin artırılması ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmesi noktasında önemli bir husus olan sinerjinin eğitim kurumlarının bünyesinde oluşturulabilmesi olumlu bir etken olarak düşünülmektedir. Zira eğitim kurumlarında yürütülen insan odaklı faaliyetler diğer toplumsal kurumlardan daha fazla ve daha farklı bir şekilde yürütülmektedir. Bu yönde, eğitim kurumları olan okullarda örgütsel sinerji unsurlardan olan etkileşim ve iletişim daha yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir (Akpolat ve Levent, 2018). Örgütsel sinerji ile ekip üyelerinin birbirlerine duydukları saygı, ekip çalışması ruhunu beraberinde getirecek, çalışanların motivasyon düzeylerinin artmasıyla beraber öğretmenler özelinde bireysel sinerji ortaya çıkacaktır. Ortaya çıkan bireysel sinerji süreç içerisinde öğretmenler arasında yaygınlaşarak bir örgüt kültürü haline gelerek örgütsel sinerjiyi oluşturacaktır. Öğretmenleri ve okul yöneticileri arasında sinerji düzeylerinin yükseldiği eğitim kurumlarında kişiler arasındaki rekabet yerini ortak güç birliğine bırakacaktır (Aker, 2022). Bu şekilde öğretmen ve yöneticileri arasında paylaşıma açık ve rahat çalışma ortamlarını sağlayabilen eğitim kurumlarında öğrenen takımlar gelişerek, öğretmenlerin daha verimli bir şekilde çalışmalarına imkân tanınacaktır.

Öğretmenleri için bilgi, beceri ve tecrübelerini sahaya sunabilecekleri, fikir ve önerileri ile kendilerini rahatsız eden durumları rahatlıkla paylaşabilecekleri ve söz konusu olguları işbirliği içerisinde uygulamaya koyabilecekleri sinerjik bir kurum iklimi yaratabilen okul yöneticileri, kurum içerisinde örgütsel sinerji olgusunu hayata geçirebileceklerdir. Süreç içerisinde öğrenen takım kültürünün bir kurum kültürü haline gelmesiyle birlikte öğretmenler, beceri ve deneyimleri sayesinde okul içerisinde karşılaştıkları problemlere yönelik çözümler üretebileceklerdir (Töremen ve Karakuş, 2007). Eğitim kurumu içerisinde örgütsel sinerji olgusunu hayata geçirebilecek olan grup çalışmalarında, grubu meydana getirecek olan öğretmenler arasında etkileşimin ve iletişimin kurulması sağlanmalıdır. Zira örgütsel sinerji öğretmenlerin bireysel becerilerinden daha çok ortak bilgi, beceri ve yeteneklerine dayanmaktadır (Töremen ve Pekince, 2011). Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin eğitim kurumları içerisinde etkileşimde bulunmaları, ortak amaçlara ve amaçlar doğrultusunda belirlenen hedef ve

vizyonlara inanmaları, gönüllük prensibiyle iş ve işlemlerde inisiyatif almaları örgütsel sinerjinin ortaya çıkabilmesi için ön koşullar olarak kabul edilmektedir (Mullen ve Lick, 1999).

Akpolat ve Levent (2018) “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Geliştirilmesi” adlı çalışmalarında örgütsel sinerjiyi yaratabilmek için beş temel süreçten bahsetmişlerdir. Bu beş temel süreç; “Etkileşim ve Takdir Etme, Strateji, Bütünleşme, Güncellenme ve Güçlenme” şeklindedir (Akpolat ve Levent, 2018). Eğitim kurumu içerisindeki işgörenler olan öğretmenler ve okul yöneticileri arasında oluşturulacak kişiler arası ilişkiler ile yine kişilerin birbirlerine karşı olan yaklaşım tarzları, hitabetleri etkileşim ve takdir etme boyutunu yansıtırken, kurum içerisinde iş ve işlemlerin yapılma tarzı, iş ve işlemlerden sorumlu olan kişilerin belirlenmesi strateji boyutunu yansıtmaktadır. Bütünleşme faktörü, kurum içerisinde yer alan tüm bireylerin sorunlara çözüm üretirken yaratıcılıklarını ve pratikliklerini kullanabilmelerini, ortak çözümler üretebilmelerini göstermektedir. Kurum içerisinde elde edilmiş yeni bir bilgi ve tecrübenin diğer bölüm personellerine olabildiğince hızlı bir şekilde aktarılması, bu kapsamda oluşacak duruma kurumun bir bütün şeklinde uyum sağlaması ise güncellenme ile kurumun güçlenmesini ifade etmektedir (Akpolat ve Oğuz, 2021).

2.10. Örgütsel Sinerji Konulu Olarak Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde örgütsel sinerji konulu olarak alanyazında gerçekleştirilen çalışmalar incelenmiştir. İncelenen çalışmalar iki genel başlık altında toplanarak çalışmaların bilim dalları açısından incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Bu başlıklardan birincisi eğitim bilimleri alanı kapsamında eğitim kurumlarında örgütsel sinerji konulu olarak yapılan çalışmalar; ikinci başlık altında ise eğitim bilimleri alanı dışındaki diğer bilim dalları alanında, sinerjik yönetim, sinerjik yönetim faaliyet ve yaklaşımları ile ilgili yapılan çalışmalar şeklinde oluşturulmuştur.

2.10.1. Eğitim Bilimleri Alanında Örgütsel Sinerji Konulu Olarak Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde, eğitim bilimleri alanında örgütsel sinerji konulu olarak yapılan çalışmalar ve bu çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgular ve sonuçlar hakkındaki bilgilere yer verilmiştir. Araştırmacıların ulaştıkları sonuçlar ile bu araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve sonuçların karşılaştırması da çalışmanın sonuç ve tartışmalar bölümünde ayrıca ele alınmıştır. Bu amaçla hem yurt içinde hem de yurt dışında eğitim bilimleri alanında örgütsel sinerji konulu olarak yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Willard (1994) “Strategies For Individualizing Instruction in Regular Classrooms / Normal Sınıflarda Öğretimin Bireyselleştirilmesine Yönelik Stratejiler” adlı çalışmasında eğitim örgütlerinde sinerji oluşabilmesinin ön koşulu olarak takım kültürünün oluşturulması gerektiğini belirtmiş aynı zamanda bu olgunun örgüt içerisinde kalıcı öğrenmelerin sağlanabilmesi için önemli bir örgüt içi etken olduğuna değinmiştir.

Gruber ve Wallace (1999) “Case Study Methodology and Developing Systems Approach to Understanding / Vaka Çalışması Metodolojisini Anlamaya Yönelik Sistem Yaklaşımının Geliştirilmesi” adlı çalışmalarında, İngiltere’deki eğitim örgütlerinde “Senior Management Team” olarak adlandırılan ve müdür, müdür yardımcıları ile okul öğretmenlerinden oluşan yönetici ekibin çalışma yöntemlerini ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Bu amaç kapsamında öğrenci sayısı 300 ve üstü sayıda olan toplam 150 eğitim kurumuna e-posta yoluyla mail üzerinden anket göndermişlerdir. Araştırmacılar, ekip çalışmasını önemseyen ve eğitim örgütü içerisinde sinerji anlayışını yerleştiren okul yönetim ekiplerinin, okul liderlikleri konusunda diğer okul yönetimi ekiplerine göre daha başarılı bir yönetim süreci gösterdikleri sonucuna ulaşmışlar ve öneri olarak eğitim örgütlerinde takım odaklı ekip çalışmasının uygulanabilmesi halinde örgütsel sinerjinin ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir.

Töremen (2001) “Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji” adlı çalışmasında, okul yöneticilerinin, okulları -sinerji kriterine göre- gruplara ayırarak incelemiştir. Araştırmacı, okul yöneticilerindeki liderlik özelliklerinin, eğitim örgütlerinin

bünyelerinde sinerjik bir okul kültürü oluşturma üzerindeki etkilerini, takım çalışması, öğrenen örgüt kavramlarıyla birlikte ele almıştır. Okul yöneticileri ekseninde oluşturulacak olan güven, iletişim, etkileşim, farklılıkların etkili yönetimi, empatik yaklaşım ile etkili liderlik tarzlarının sahaya sunulmasıyla sinerjik yönetim anlayışının hayata geçirilebileceği sonuçlarına ulaşan Töremen, klasik yönetim anlayışına dayalı olarak tasarlanan hiyerarşik yönetim yapısının, sinerjik yönetim yapısının hayata geçirilmesine engel olan en önemli unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Mascall ve Rolheiser (2006) tarafından yapılan “Pedagogical Synergy: Linking Assessment, Curriculum, and Instruction / Pedagojik Sinerji: Değerlendirme, Müfredat ve Öğretimi Birleştirme” adlı araştırmada, Kanada’nın Ontario eyaletindeki ilk ve orta düzey eğitim kurumlarında öğrenim gören öğrencilerin okur-yazarlık oranlarının artırılması konusunda, öğretim, müfredat ve değerlendirme unsurlarının önemlerinden bahsetmişlerdir. Araştırmacılar, eğitim kurumlarının ve bağlı bulundukları çevrelerin karşılıklı olarak kapasitelerini arttırmaları gerektiğini ve bunun içinde ortak stratejiler geliştirmeleri gerektiği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Töremen ve Karakuş (2007) “Okullarda Sinerjinin Engelleri: Takım Çalışması Üzerine Nitel Bir Araştırma” başlıklı araştırmalarıyla; Şırnak ilinde görev yapan öğretmenler ekseninde oluşturdukları çalışma grubu ile eğitim kurumlarında sinerji oluşmasını engelleyen unsurları belirlemeyi amaçlamışlardır. Eğitim bilimleri alanında örgütsel sinerji konulu olarak yapılan kısıtlı sayıdaki nitel yöntem çalışmalarından biri olan araştırmada, 52 öğretmen çalışma grubuna dahil edilerek öğretmenlerin örgütsel sinerji olgusu hakkındaki algıları, derinlemesine olacak şekilde alınmaya çalışılmıştır. Olumlu, olumsuz ve çekimser görüşler olarak temalar oluşturan araştırmacılar, çalışma sonucunda tüm boyutlar altında okul bünyelerinde sinerji oluşmasına engel olan olumsuz temalar tespit etmişlerdir. Bu olumsuz temaların kodları olarak öğretmenler arasındaki çeşitli iletişim sorunları, öğretmenlerin bireysel yönelimleri, eğitim sisteminden kaynaklanan eksiklikler, eğitim kurumlarının fiziki durumlarının elverişsizliği ile yine öğretmenlerin birbirlerine karşı olan önyargıları olarak sıralamışlardır. Araştırmacılar, olumsuz durumların ortadan kaldırılabilmesi için yine aynı veri toplama aracıyla öğretmenlerin çözüm önerilerini de almışlardır. Bu kapsamda elde ettikleri bulgular ise öğretmenleri takım çalışmalarına yönlendirme,

eğitim kurumunda öğrenen örgüt yapısının oluşturulması, sosyal etkinliklerin tasarlanması ve eğitim kurumlarının fiziki eksikliklerinin giderilmesi şeklindedir.

Gürlek (2010) “Yatılı İlköğretim Bölge Okullarındaki Yöneticilerin, Öğretmenlerin ve Diğer Çalışanların Sinerjik Yönetime İlişkin Görüşleri” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan işgörenlerin sinerjik yönetim anlayışına yönelik var olan algıları konusunda bir araştırma gerçekleştirerek; YİBO işgörenlerinin sinerjik yönetim felsefiyle ilgili görüş, düşünce ve algılarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Tokat ilinde gerçekleştirilen çalışma, ilde yer alan bir yatılı ilköğretim bölge okulu ekseninde yürütülmüş, bu kurumda görev yapan iki okul yöneticisi, on üç öğretmen ve iki diğer çalışan, çalışma grubuna dahil edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre katılımcıların % 23.5’i görev süresine yeni başlayan işgörelere kendilerinden istenilen performans düzeyi ile ilgili olarak bilgi verilmediğini, %76.5’lik grubun ise işgörelerin davranışlarından çıkarımlarda bulunduklarını belirtmişlerdir. Gürlek, okul yöneticilerinin çeşitli ekipler oluşturarak okul ve idari işlerini yürütmeye çalıştıklarını tespit etmiş; bu okullar ekseninde ortaya çıkan problemlerin temel sebeplerini; öğrenci sayılarının yoğun olması, deneyimsiz çalışma grupları ve resmi mevzuat hükümleri olmak üzere üç başlıkta toplamıştır.

Cravalho (2014) “The Synergy Of Teacher Leaders: Identifying The Characteristics Of A Teacher Leader Community / Öğretmen Liderlerinin Sinerjisi: Öğretmen Lideri Topluluğunun Özelliklerini Belirlemek” adlı doktora tezi çalışmasında, öğretmenlik mesleğinde sinerji olgusunu hayata geçiren deneyimleri incelemeye ve sinerjinin öğretimsel liderlik üzerine olan etkilerini belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik deneyimlerinin sinerjiyi beslediğini vurgulayan Cravalho, araştırma sonucunda öğretmenlerin liderlik becerilerini içeren alt boyutları birleştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşmış, bu boyutları bir araya getirip sentezledikten sonra bir bütün elde edebileceklerini ifade etmiştir.

Aldaihani (2017) “Effect Of Prevalent Supervisory Styles On Teaching Performance In Kuwaiti High Schools / Kuveyt Yüksekokullarında Yaygın Denetim Stillerinin Öğretim Performansına Etkisi” adlı çalışmasında eğitim kurumlarındaki öğretim liderleriyle kurumun bulunduğu yerleşim yeri bölge liderleriyle aralarındaki iş birliği ve koordinasyon sonucunda oluşan sinerjinin eğitim kurumunun genel performansına

ve kalite standartlarına olan etkisini araştırmıştır. Araştırmacı, Kuveyt'te yer alan farklı eğitim bölgelerindeki okul liderleri ile bölge liderlerini çalışma grubuna dâhil etmiştir. Aldaihani, liderler arasında oluşturulan iş birliği, organizasyon ve koordinasyon sonucunda ortaya çıkan sinerjinin eğitim kurumlarının kalite standartlarını arttırabilmesini sağlayabilen yardımcı bir unsur olduğu; dolayısıyla sinerjinin okul performans düzeyine yüksek düzeyde etki eden bir unsur olduğu sonuçlarına ulaşmıştır. Araştırmacının olumsuz durum olarak elde ettiği sonuçlar ise her iki liderin -bölge ve okul liderleri- başarıyı gerçekleştirebilme arzularına rağmen, aralarındaki diyalog eksiklikleri, merkezi karar alma sistemi ve idari iş yüklerinin eğitim kurumlarında sinerji oluşturulmasının önündeki en önemli engeller olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Akpolat ve Levent (2018)'in “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Geliştirme” adlı çalışmaları, eğitim bilimleri alanında örgütsel sinerji konusunda yapılan çalışmalar arasında bir ölçek geliştirme çalışması olarak göze çarpmaktadır. Araştırmanın çalışma grubu, İstanbul ilinin Eyüp ilçesinde görev yapan toplam 778 ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinden oluşturulmuştur. Ölçek çalışması, dört faktör (boyut) üzerinde dizayn edilmiş, söz konusu faktörler olarak etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme olarak belirlenmiştir. Bu çalışma sonucunda, Etkileşim ve Takdir Etme (10 madde), Bütünleşme (10 madde), Strateji (6 madde) ile Güncelleme ve Güçlenme (3 madde) olmak üzere toplam 29 maddeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Öğretmenlere yönelik olarak uygulamaya konulan örgütsel sinerji ölçeğinin, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji düzeylerinin belirlenmesi ve incelenmesinde, araştırmacılar tarafından kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu söylenebilir.

Ersoy (2019) tarafından gerçekleştirilen “Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi ile Örgütsel Sinerji Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırma ile örgütsel sinerji konusunun diğer bir örgütsel davranış konusu olan örgütsel güç mesafesi ile olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında her iki değişken arasındaki ilişkiyi betimleyebilmek amacıyla nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkiyel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Zeytinburnu ilçesinde görev yapan toplam 2635 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenden örnekleme yöntemi olarak seçkisiz basit, tesadüfi

örnekleme yöntemi referans alınmış, toplam 300 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ise bölümleri itibariyle kişisel bilgi formu, örgütsel sinerji ölçeği ve örgütsel güç mesafesi ölçeği şeklindedir. Araştırmada demografik veriler ekseninde incelenen örgütsel sinerji ölçeğinin alt faktörleri için yaş ve cinsiyet değişkenlerinde anlamlı bir farklılık görülmediği, strateji alt faktöründe ise mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunduğu bulgulara yer almıştır. Çalışma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri ile örgütsel güç mesafesi arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır.

Zainuddin (2019) “Model of Educational Synergy Management / Eğitimsel Sinerji Yönetimi Modeli” adlı çalışmasında eğitim kurumlarının amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için sinerjik yönetim modelini uygulamaları gerektiğini belirtmiştir. Araştırmacı, eğitim kurumlarının beşeri kaynaklarını etkin ve optimum bir şekilde kullanılabilmesi durumunda ülkelerinin gelişmişlik düzeylerine (ekonomik ve kültürel) olan katkılarının da aynı yönde artacağını belirtmiştir. Araştırmacının ulaştığı sonuçlarla beraber beşeri kaynakların bir hedef doğrultusunda optimum bir şekilde kullanılabilmesi halinde eğitim kurumlarında sinerjik bir kurum kültürünün oluşturulabileceği çıkarımı yapılabilir. Cravalho (2014) ve Zainuddin (2019)’in çalışmalarının ortak noktası olarak, eğitim kurumlarının beşeri kaynaklarını optimum bir şekilde kullanması durumunda ülkelerinin gelişmişlik düzeylerine olumlu yönde etki edebilecekleri söylenebilir.

Ersoy ve Levent (2020) “Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi ile Örgütsel Sinerji Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmalarında, öğretmen algılarına göre örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı araştırmanın örneklem grubunu, 2018-2019 eğitim öğretim yılı döneminde İstanbul ilinin Zeytinburnu ilçesinde yer alan, ilkokul, ortaokul ve ortaöğretim okullarında görev yapan toplam 2635 öğretmen arasından, tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 330 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmacı veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu, örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji ölçeklerini kullanmıştır. Örgütsel sinerji ölçeğinin alt faktörleri, demografik özellikler olarak belirlenen yaş ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmiş; söz konusu iki demografik değişkende de anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel sinerjinin alt

boyutlarından strateji faktörü, kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermiştir. Örgütsel güç mesafesi alt boyutları, bağımsız değişken olarak kıdem değişkenine göre incelendiğinde, gücü meşrulaştırma, güce razı olma ve gücü bir araç olarak kullanma değişkenlerinde anlamlı bir şekilde farklı olduğu görülmüştür. Çalışmada ulaşılan sonuç doğrultusunda öğretmenlerin algılarına göre örgütsel güç mesafesiyle örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki olmadığı söylenebilir.

Müjdecı (2020) “Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Bazı Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, özel kurumlara ait olan üniversite kurumları ile devlete ait olan üniversite kurumları ekseninde bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu amaçla araştırmacı, ilişkisel tarama modeli doğrultusunda Siirt, Harran, Gaziantep ve Hasan Kalyoncu üniversitelerinde görev yapan toplam 619 öğretim üyesiyle çalışmıştır. Araştırmada veriler; yaş, unvan, cinsiyet, alan, üniversite mülkiyeti (devlet-özel), toplam hizmet süresi, üniversitedeki hizmet süresi ile bir yılda yapılan ulusal-uluslararası yayın sayısı değişkenlerine göre incelenmiştir. Bu analizler sonucunda, üniversite öğretim üyelerinin sinerjik yönetim algıları, gruplar arasında anlamlı bir şekilde farklı bulunmuştur. Araştırmada örgütsel sinerji puanları, cinsiyet değişkeni için anlamlı bir farklılık göstermese de diğer tüm demografik değişkenler açısından anlamlı bir şekilde farklı bulunmuştur. Özel nitelikteki üniversite kurumlarının hem yöneticiler hem de öğretim üyeleri ekseninde daha esnek bir yapı ve anlayışa sahip oldukları, devlet üniversitelerinin ise yönetmelik, genelge gibi mevzuata dayalı anlayış doğrultusunda daha katı bir yönetim sürecine sebep oldukları tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışma kıdemi değişkeninde, görev süresi daha kısa süreleri kapsayan üniversite yöneticilerinin sinerjik yönetim algılarının anlamlı bir şekilde yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiş, özel mülkiyet niteliğindeki üniversite kurumlarının, devlete ait olan üniversite kurumlarına göre daha fazla sinerjik bir organizasyon yapısına sahip oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akpolat ve Oğuz (2021) “Örgütsel Sinizm Algılanan Örgütsel Sinerjiyi Nasıl Yordar? Eğitim Örgütlerinde Bir İnceleme” adlı çalışmaları ile örgütsel sinerjiyi ayrı bir örgütsel olgu olan örgütsel sinizm olgusu ile olan ilişkisi noktasında incelemişlerdir. Araştırmacılar, ilişkisel tarama modelinde desenledikleri çalışmalarının örneklemini 2019-2020 yılı özelinde İstanbul İlinin Avcılar İlçesinde görev yapan toplam 396 öğretmenden oluşturmuşlardır. Basit seçkisiz örnekleminin kullanıldığı çalışmada

veriler, öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği ve örgütsel sinizm ölçeği ile elde edilmiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm algı ve tutumlarının düşük düzeyde; örgütsel sinerji tutum ve algılarının ise orta düzeylerde olduğu; öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarında ve örgütsel sinizm tutumlarında kıdemleri, yaşları ve branşları ekseninde anlamlı farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının örgütsel sinerji düzeylerini olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Duman (2021) “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında, okul yöneticileri olarak okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stilleri/özellikleri ile örgütsel sinerji değişkeni arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak oluşturulan çalışmada, 2020-2021 eğitim öğretim yılında Ankara ilinin Çankaya ilçesinde devlet okulu olan ortaokul ve liselerde görev yapan toplam 4604 öğretmen evren olarak ele alınmıştır. Evrenden örneklem olarak alınan öğretmen sayısı ise 390 öğretmendir. Çalışmada okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stilleri algıları dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik, öğretimsel liderlik, etik liderlik ve vizyoner liderlik stilleri şeklinde olup çalışmada bağımsız değişken olarak ele alınmışlardır. Bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel sinerjinin alt boyutları etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme olarak dört başlık altında toplanmıştır. Araştırmacı, örgütsel sinerji i alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları kıdem değişkenine göre, alt boyutlardan biri olan bütünleşme alt boyutunda farklılaşmaktadır. Liderlik stili algıları, kıdem değişkenine göre dönüşümcü liderlik, kültürel liderlik ve vizyoner liderlik stillerinde farklılaşmaktadır. Örgütsel sinerji değişkenini en fazla yordayan liderlik stili öğretimsel liderlik olduğu, öğretimsel liderlik stili ardından kültürel liderlik ve etik liderlik stillerinin sıralandığı tespit edilmiştir.

Yıldırım (2021), “Etkili Lider Sinerjik Okul: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tez çalışmasında okul yöneticileri olarak okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji olgusu arasındaki ilişki düzeyini incelemiştir. Araştırmacı nicel yönde desenlediği çalışmasında, ilişkisel tarama modelini kullanmıştır. Çalışmanın evreni İstanbul ilindeki lise kademelerinde görev yapan öğretmenler örnekleme ise evrenden örnekleme gönüllü giren toplam 500

öğretmenden oluşmuştur. Araştırmada veriler, öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği ile okul müdürleri liderlik stilleri ölçeği kullanılarak elde edilmiştir. Çalışma sonucunda erkek öğretmenlerin serbest bırakıcı liderlik düzeylerinin kadın öğretmenlerin algıladığından daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel sinerji alt boyutlarından biri olan strateji boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık ortaya çıkarken; diğer bir bağımsız değişken olan okul türleri değişkenine göre hem örgütsel sinerjinin alt boyutlarının hepsinde hem de serbest bırakıcı liderlik tarzında anlamlı bir şekilde farklılık bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarının tamamının, öğretmenlerin örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarının tamamını yordadığı, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Sevim ve Kaya (2022) “Okullardaki Dağıtımçı Liderlik ile Sinerjik İklim Arasındaki İlişki” adlı çalışmalarında, okul yöneticilerinde var olabilecek dağıtımçı liderlik unsurunun kurumların sinerjik iklimlerine olan etkisini incelemişlerdir. Adıyaman İlinin Merkez ilçesindeki öğretmenler özelinde gerçekleştirilen çalışmada örnekleme yer alan öğretmenlerin sinerjik iklim algıları yaş, branş, okul türü ve okuldaki çalışma süreleri ile okuldaki öğretmen mevcuduna göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterirken; cinsiyet bağımsız değişkeninde ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Aksoy (2022) “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Örgütsel Sinerji ve Örgütsel Mutluluk Düzeylerine Etkisi” adlı çalışmasında, öğretmenlerin mevcut örgütsel bağlılıklarının, örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine olan etkisini ve düzeyini incelemiştir. Nicel araştırma şeklinde desenlenen çalışmada ilişkisel tarama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde görev yapan öğretmenler oluşturmuştur. Evrenden örnekleme yönetimi olarak uygun örnekleme yöntemi kullanılmış; 408 öğretmen örneklem grubu içerisinde yer almıştır. Çalışmada öğretmenlerin mutluluk, bağlılık ve sinerji düzeylerinin yüksek düzeylerde olduğu tespit edilmiş, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının mesleki kıdem, öğrenim durumları ve yaş değişkenleri özelinde anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacı, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin medeni durumları, cinsiyetleri, kurumda çalışma süresi ile çalışılan kurumların grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sinerji boyutlarında sadece çalışılan kurum bağımsız değişkeninde ilkökul öğretmenlerinin lehine anlamlı bir farklılık gerçekleşirken, diğer bağımsız değişkenlerde gruplar arası anlamlı bir farklılık gerçekleşmemiştir. Öğretmenlerin mutluluk düzeylerinde kıdem değişkeninin çalışılan kurum değişkeninden etkilendiği ve çalışılan okul kademesi olarak sınıf öğretmenlerinin potansiyeli gerçekleştirme boyutu puanlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel bağlılık düzeylerinin örgütsel mutluluk düzeylerini ve örgütsel sinerji düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı; öğretmenlerin örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının düzeylerinin artırılabilmesi durumunda öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeylerinin ve örgütsel sinerji düzeylerinin de aynı yönde artırılabilceği görülmüştür.

Bostancı ve Koçak (2022) tarafından hazırlanan “Okul DNA Profillerinin Örgütsel Sinerji Üzerindeki Rolü” adlı çalışmalarında, okul DNA profilleri ortaya çıkarılarak, örgütsel sinerji kavramını güçlendirmek ve bu durumu engelleyen olay ve durumları ortadan kaldırmak amaç edinilmiştir. Araştırmacılar, çalışma sonucunda okul DNA’sı olarak adlandırdıkları eğitim kurumlarının sahip oldukları kurum kültürünün, örgütsel sinerjinin oluşmasını sağlayabilecek nitelikte önemli bir kriter olduğu; örgütsel sinerjinin de eğitim kurumu içerisindeki sorunları gidermede etkili bir araç olarak kullanılabileceği sonuçlarına ulaşmışlardır.

Kurban (2022) “Okullardaki Örgütsel İşlev Bozukluklarının Örgütsel Eylemsizlik ile İlişkisinde Sinerji Yönetiminin Aracılık Rolü” adlı doktora tezi çalışmasında, eğitim kurumlarında örgütsel işlev bozukluğu ölçeğinin alt boyutları olarak ele aldığı bağımsız okul, kuşkucu okul, depresif okul ve dramatik okul alt boyutlarının, bilgi ve deneyim eylemsizlikleri değişkenleri üzerinde doğrudan ve dolaylı olacak şekilde etkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada, sinerjik yönetim anlayışının, örgütsel eylemsizlik ve işlev bozukluğu üzerinde anlamlı bir şekilde azaltıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taşkın (2022) “Öğretmenlerin Rezonans Liderlik ve Rol Fazlası Davranışları Üzerine Örgütsel Sinerjinin Aracı Rolü” adlı doktora tezi çalışmasında bağımsız değişken olarak ele aldığı rezonans liderliğin, bağımlı değişkenler olarak ele aldığı rol fazlası davranış değişkeni üzerinde örgütsel sinerji değişkeninin -aracı değişken olarak ele

almıştır- “tam aracı” olarak etki gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada, örgütsel sinerjinin boyutları olarak ele alınan süreç, ortak vizyon, bütünleşme ve inovasyon boyutlarının, rezonans liderliğin bağımlı değişkeni olan rol fazlası davranış değişkeni üzerinde “tam aracı” olarak etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Yeşil (2022) “Örgütsel Sinerjinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, örgütsel sinerji olgusunun, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemiştir. Araştırma kapsamında, 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Bahçelievler ilçesinde görev yapan toplam 329 öğretmen ile örneklem oluşturulmuştur. Örneklem tekniği olarak, kolayda örneklem tekniğini kullanan araştırmacı, öğretmenlerin örgütsel sinerji ve örgütsel bağlılık düzeylerini yaş, cinsiyet, branş ve kıdem değişkenlerine göre incelemiştir. Araştırmanın modeli, yordayıcı korelasyonel olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında, veriler Akpolat ve Levent (2018)’in geliştirdiği “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Geliştirme” ile Üstüner (2009)’in geliştirdiği “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” aracılığıyla elde edilmiştir. Korelasyon analizlerine göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinerji ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında, 0,797 düzeyinde pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmanın regresyon analizinde ise öğretmenlerin sahip oldukları örgütsel sinerji düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeylerini 0,635 anlamlılık düzeyinde etkilediği; öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik anlamlı bir yordayıcı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Akçay (2023) “Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Görüşleri ile Yönetici Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezi çalışmasıyla, okul yöneticileri ve öğretmenlerin, örgütsel sinerji kavramına ilişkin görüş, düşünce ve önerileri ile okul yönetici yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelinde oluşturulan çalışmada, örneklem Denizli ilinin Merkezefendi ve Pamukkale ilçelerindeki okul öncesi eğitim kurumlarından, 160 öğretmen ve 69 okul yöneticisi seçilerek oluşturulmuştur. Araştırmada, Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği” ile Sevinç ve Arslan (2019)’ın geliştirdikleri “Okul Yöneticisinin Yeterlilikleri Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel sinerjiye yönelik

algıları “Yüksek” düzeyinde, yönetici yeterliklerine ilişkin algıları ise tüm alt boyutlarda “Çok Yüksek” düzeyinde çıkmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji olgusuna yönelik algılarıyla yöneticilerin yeterliliklerine yönelik algıları arasında örgütsel sinerjinin alt boyutlarından biri olan strateji alt boyutuyla yönetici yeterliliklerinin alt boyutlarından biri olan insancıl yeterlilik alt boyutunda zıt yönde, düzeyi zayıf ve anlamlı bir ilişki ortaya çıkarken diğer tüm alt boyutlarda anlamlı bir ilişki bulgusuna rastlanılmamıştır.

Aykıt (2023) “Okullarda Vizyoner Liderlik ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, öğretmen görüşleri doğrultusunda okul müdürlerinin vizyoner liderliklerinin öğretmenlerin örgütsel sinerjileri düzeylerini nasıl etkilediği konusunda bir araştırma yapmış ve iki değişken arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın evreninde, 2021-2022 eğitim öğretim yılı özelinde Giresun ilindeki lise kademelerinde görev yapan 482 öğretmen evreni oluşturmuştur. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmada, evrenin tamamına ulaşabileceğini düşünen araştırmacı toplam 249 öğretmene ölçek uygulamış yapılan analiz çalışmaları ile 249 eğitimciden elde edilen verilerin evreni temsil edebilecek nitelikte olduğu belirtilmiştir. Araştırmada verilerin toplanabilmesi için Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği” ile Çınar ve Kaban (2012) tarafından geliştirilen “Vizyoner Liderlik Ölçeği” uygulanmıştır. Araştırmacı, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini yüksek, okul müdürlerinin vizyoner liderlik düzeylerini ise orta düzeyde bulmuştur. Çalışma sonucunda, okul müdürlerinin vizyoner liderliklerinin öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı, okul müdürlerinin vizyoner liderlik algıları ile örgütsel sinerji değişkeni arasında doğru orantıda, pozitif yönde, düzeyi yüksek bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ulutun (2023)’in “Okullardaki Örgütsel Sinerjinin Öğretmenlerin Psikolojik Sermayeleri Üzerindeki Rolü” adlı yüksek lisans tezi çalışması, eğitim kurumlarındaki örgütsel sinerjinin, öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üstündeki etkisini ve düzeyini belirleyebilmek amacıyla oluşturulmuştur. Nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı çalışmanın evrenini, 2021–2022 eğitim öğretim yılında Kütahya ilinin Gediz, Simav ve Şaphane ilçelerinde görev yapan toplam 2987 öğretmen oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada,

429 öğretmen çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenebilmesi için Tösten ve Özgan (2014) tarafından geliştirilen “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği”; öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini belirleyebilmek için ise Akpolat ve Levent (2018)’in geliştirdiği “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki örgütsel sinerji olgusuna ait algı düzeylerinin yüksek düzeylerde olduğu görülmüştür. Araştırmacının öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları doğrultusunda ilişkilerini incelediği öğretmen sayısı, cinsiyet ve görev yapılan okul düzeyi değişkenlerine göre örgütsel sinerji düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı; mezuniyet, kıdem ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre ise anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri ise yüksek düzeylerde bulunmuştur. Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeylerinin, görev yapılan okul düzeyi, cinsiyet ve mezuniyet değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği; aynı okulda çalışma süresi, kıdem ve okulda çalışan öğretmen sayısı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Çalışmada, etkileşim ve takdir etme, strateji, güncellenme ve güçlenme alt boyutları ile öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu; bütünleşme alt boyutunda ise anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Sansar (2024)’ın “Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri İle Örgütsel Sinerji Düzeyleri Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. İlişkisel tarama modeli yönteminin kullanıldığı çalışmada İstanbul/Bahçelievler ilçesinde görev yapan 397 öğretmen örneklem olarak ele alınmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında pozitif yönde, orta düzeyde olan bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel mutluluk düzeyleri artıkça, örgütsel sinerji düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Pınar (2024)’ın “Okulda Etik İklim İle Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, eğitim kurumlarında algılanan etik iklim ile öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Tüm okul kademelerindeki öğretmenlerin dâhil edildiği çalışmada toplam 402 öğretmen ile

örneklem oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri ile etik iklim düzeyleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin etik iklim olgusuna yönelik algı düzeyleri ile örgütsel sinerji olgusuna yönelik algı düzeyleri arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmuş, öğretmenlerin etik iklimi algılarının örgütsel sinerji algılarını anlamlı bir şekilde yordadığı ortaya çıkmıştır.

Ocak (2024)'ın "Okulların Holakrasi Özelliklerinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinerji ile İlişkisi" adlı doktora tezi çalışmasında, holakrasi teriminin, öğretmenlerin görevlerini yaparken karşı karşıya kaldıkları çeşitli problemleri çözebilmeleri açısından faydalarını ve etkilerini incelemiş bu amaç kapsamında öğretmenlerin var olan holakrasi algıları ile örgütsel sinerji ve örgütsel adalet olguları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Toplam 778 öğretmenden oluşan örneklem doğrultusunda çalışan araştırmacı, eğitim kurumlarının holakrasi kavramına ait olan özellik ve nitelikleriyle örgütsel adalet ve örgütsel sinerji algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Veyisoğlu (2024)'nın, "Okullarda Paylaşılan Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Sinerji Üzerindeki Rolü" adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, eğitim kurumlarında uygulanan paylaşımlı liderlik anlayışı ve uygulamalarının örgütsel sinerji olgusu üzerindeki etkilerini incelemiştir. Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada ortaöğretim/lise kurumlarında görev yapan toplam 330 öğretmen örneklemini oluşturmuştur. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin eğitim kurumlarında paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel sinerjiye dair algı düzeyleri yüksek düzeyde bulunmuştur. Öğretmenlerin eğitim kurumlarında paylaşılan liderlik uygulamalarına dair yapılacak iş ve işlemlerin takım ruhu içinde tamamlayabilmelerinin örgütsel sinerji düzeylerini artırdığı sonucuna ulaşan araştırmacı kurum çalışanları arasında duygusal destek algılarının örgütsel sinerjiye yönelik algılarını yordadığı sonucuna ulaşmıştır.

Kaya (2024)'ın "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Çekicilik ile Örgütsel Sinerji Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, Bingöl'de devlet okullarında çalışan beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerinin örgütsel çekicilik ile örgütsel sinerji algıları arasındaki ilişkiyi

incelemiştir. Araştırmaya 36 erkek ve 18 kadın öğretmen olmak üzere toplam 154 öğretmen katılmıştır. Çalışma sonucunda, beden eğitimi ve spor dersi öğretmenlerinin çalıştıkları eğitim kurumlarına yönelik çekicilik algıları düzeylerinin istatistiki olarak yüksek bir oranının örgütsel sinerji ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, örgütsel sinerjinin alt boyutları olan etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji ile güncellenme ve güçlenme düzeylerinin de aynı oranda eğitim kurumunun çekicilik düzeyini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Eğitim bilimleri dalı özelinde ve eğitim örgütleri kapsamında örgütsel sinerji konulu olarak yapılan alanyazın incelemesi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini araştırma konusu haline getiren çalışmaların kısıtlı sayıda ve yoğunluklu olarak nicel desen ekseninde gerçekleştirildiği söylenebilir. Yapılan sınırlı sayıdaki çalışmalarda da sinerjinin ele alınış biçimi ile ilgili olarak daha çok sinerjik yönetim ve liderlik türleri üzerinde durulduğu görülmektedir.

2.10.2. Eğitim Bilimleri Dışında Diğer Bilim Dalları Alanında Sinerjik Yönetim ve Örgütsel Sinerji Konulu Olarak Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde, eğitim bilimleri alanında yapılan örgütsel sinerji konulu çalışmaların yanı sıra örgütsel sinerji kavramı hakkında gerek fikir edinilebilmesi gerekse de çalışmanın kapsam geçerliliğinin artırılabilmesi için diğer bilim dalları alanında yapılan çalışmaların incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmacıların ulaştıkları sonuçlar ile bu araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve sonuçların karşılaştırması da çalışmanın sonuç ve tartışmalar bölümünde ayrıca ele alınmıştır.

Doctoroff (1977) “Seynergistic Management/Sinerjistik Yönetim” adlı kitabında, organizasyon ve örgütlerde örgütsel sinerji olgusunun öneminden bahsetmiş ve örgütsel sinerjinin oluşabilmesi için hangi tür önlemler alınabileceğine değinmiştir. Araştırmacı, örgütlerde olası çatışmaların önlenmesi, işgörenlerin ve yöneticilerin hem kendi aralarında hem de ast üst ilişkileri arasında etkili iletişimlerinin sağlanabilmesi ve yaratıcılıklarının arttırılması gerektiğini belirtmiştir.

Can (1999) “Bireysel ve Örgütsel Performansın Oluşturulmasında Sosyal Sinerji Yaklaşımı” adlı doktora tezinde, bireysel ve örgütsel performansın oluşturulmasında sosyal sinerji kavramı ve sinerjinin ortaya çıkmasını sağlayan faktörleri detaylı bir şekilde inceleyerek bireysel, grupsal ve örgütsel performansın ortaya çıkarılabilmesi için sistemlerin işlevsel özellikleri üzerinde durmuştur. Deneysel araştırmalarla desteklenen çalışmada bireysel düzeyde “başarılı pazarlama ve satış elemanı davranışları” grup düzeyinde “takım çalışmasındaki kritik faktörlerin belirlenmesi” örgütsel düzeyde ise “takımlardan oluşan işletmelerde takım çalışmasının kritik faktörlerinin öneminin belirlenmesi” şeklinde üç boyuttan yola çıkarak performans artışını sürekli kılan, esnek ve dinamik olduğu öngörülen “Sosyal Sistem Sinerjik Süreç Modeli” adını verdiği bir modeli geliştirerek alanyazına önermiştir. Söz konusu uygulama modeli, finansal ve teknik yapılaşmalar içerisindeki işgörenlerin kolektif iş birliğini vurgulamaktadır.

Çamlıbel (2003) tarafından gerçekleştirilen “Belirsizlik Ortamında Planlama Düşüncesi Sinerjetik Toplum - Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama Modeli” adlı araştırmada, toplumsal değişim ve gelişim kavramları farklı kuram ve uygulamalar ile tanımlanmaya çalışılarak, söz konusu unsurlar karşılaştırmalı bir şekilde incelenmiştir. Sosyal birer kurum olarak toplumsal kurumların, planlama ve sinerjik yönetim anlayışları açısından sosyo-ekonomik ve politik sistemlerle olan ilişkileri değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında organizasyonel değişiklik ilkeleri kapsamında "sinerjetik toplum modeli" adı altında bir toplum modeli örneği geliştiren araştırmacı, sinerjetik toplum modeli uygulamasının etkilerini inceleyebilmek amacıyla Kocaeli ve Düzce depremlerinde yaşanan yıkım ve bu yıkım sonucunda oluşan kaos durumunda oluşan sinerjik etkileri yerinde incelemiş, söz konusu sinerjik etkilerin verimli bir şekilde kullanılamadığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Ehtiyar (2003) “Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme” adlı araştırmasında, işgörenlerin kültürel yapıları ve değerleri dikkate almalarının işletme bünyesinde oluşturduğu bütünleyici etkisini ve düzeyini araştırmıştır. Bu amaç kapsamında araştırmacı, yönetim süreçlerinin başarılı olabilmesi için farklı kültürel unsurlarla beraber uygulamaya konulan yönetsel uygulama ve faaliyetlerden sinerjik bir kazancın nasıl elde edilebileceğine dair kavramsal bir inceleme çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, sinerjik

yönetim anlayışının, diğer yönetim anlayışlarına nazaran daha dinamik ve esnek bir yapıya sahip olduğu ve yönetim süreçlerine ilişkin bakış açılarını değiştirerek geniş perspektifli bir bakış açısına doğru evrimleştiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Harris (2004) “European Leadership in Cultural Synergy / Kültürel Sinerjide Avrupa Liderliği” adlı makalesinde kültürel sinerji kavramına yönelik bir çalışma gerçekleştirmiş, söz konusu kavramı kuramsal açıdan ele almıştır. Bu doğrultuda örgütleri yüksek sinerjili ve düşük sinerjili olmak üzere iki gruba ayırmış; örgüt yöneticilerinin örgütsel sinerji konusunda profesyonel davranışları nasıl sergileyebilecekleri konusu üzerinde durmuştur. Küresel unsurları göz önünde bulundurabilen örgüt yöneticilerini ‘Küresel Lider’ olarak tanımlayan araştırmacı, küresel liderlerin, profesyonel davranışlar geliştirerek örgütte sinerji oluşturabileceklerini; bu durum için de işgörenlerini ortak bir misyon etrafında toplayabilmelerini ve örgüt organizasyonu içerisinde iş birlikçi bir yönetim anlayışını uygulamalarının şart olduğunu belirtmiştir. Küresel liderliğin farklı kültürler arasında bir köprü olabileceğini belirten araştırmacı ‘Avrupalı Lider’ olarak tanımladığı küresel liderlerin, sinerjik çabalar içinde olduğu sonuçlarına ulaşmıştır.

Öğüt, Güleş ve Akgemici (2005) tarafından gerçekleştirilen “Post-Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri” adlı çalışmada, örgütlerde ileri bilişim teknolojilerinin kullanılmasının küçük ve büyük ölçekli ekonomilerde büyük değişikliklere yol açarak örgütsel sinerji unsurunu -stratejik planlamalar dahilinde- ortaya çıkarabileceğini belirtmişlerdir. Çalışma kapsamında araştırmacılar, sinerjinin alt boyutlarından biri olarak kabul ettikleri bütünleşme faktörünün şirket bünyesinde oluşturulmasının önemine değinmişler ayrıca sektörel olarak sinerjinin farklı sektörlerle entegre edilebilmesi için de araştırma-geliştirme çalışmalarının yanında çeşitli iş birlikleri yoluyla bilgi paylaşımının sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Pınar (2005) “Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetimin Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezi çalışmasında, yarışmacı bir anlayışa dayalı sinerjik yönetim olgusunun endüstri/sanayi kurumlarına olan etkilerini incelemiştir. Araştırma, kuramsal bilgiler ile araştırmanın bulgularının yer aldığı uygulama ve sonuçları olarak iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın

sinerjik yönetim fonksiyonları bölümünde araştırmacı tarafından geliştirilen anket; strateji bileşenlerinin yer aldığı bölümde ise Fuchs, Mifflin, Miller ve Whitney (2000)'in çalışmalarından esinlenilerek oluşturulan diğer bir anket yer almaktadır. Söz konusu anketler, Gaziantep, Adana ve Kahramanmaraş illerinin Ticaret ve Sanayi Odalarına bağlı orta ve büyük ölçekli işletmelerden oluşturulan toplam 62 işletme üzerinde uygulanmıştır. Araştırmacı, sinerjik yönetim kapsamında yapılan çeşitli yönetim yaklaşımı ve anlayışlarının sağlamış olduğu avantajları belirterek sinerjik yönetim anlayışının, sinerjik yürütme, planlama ve denetim fonksiyonlarına olan etkilerine değinmiş Türkiye'deki işletmelerin yaşamlarına çok erken veda ettiklerini - ortalama 18 yıl-, bu sebeple şirketlerin yaş ortalamalarını artırmaları için çeşitli çalışmalar yapmaları gerektiğini belirtmiştir. Şirketlerin rekabet koşullarına uygun olarak, örgütsel sinerji olgusunu yaratmayı hedefleyen bir kurum kültürüne sahip olmaları gerektiğini söyleyen araştırmacı, küreselleşmenin getirmiş olduğu rekabet ortamında sektörel avantaj elde edebilmek için rekabet halindeki örgütlerin birbirleri ile çeşitli iletişim ağları oluşturarak sinerjik organizasyon tasarımı hayata geçirmeleri gerektiğini bu şekilde rekabetçi piyasada varlıklarını uzun süreli devam ettirebileceklerini belirtmiştir.

Kara (2006) "Yazılı Basın İşletmelerinin Haber Üretim Sürecinde Sinerjik Yönetim Anlayışı" adı altında kavramsal olarak desenlediği yüksek lisans tezi çalışmasında, sinerjik yönetim anlayışının yazılı basın işletmelerinin var olan üretim düzeylerine olan katkısını tüm bölüm ve departmanları özelinde ele almıştır. Üç bölümden oluşan araştırmada yönetim kavramı tüm detaylarıyla incelenmiş, sinerjik yönetim anlayışı ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışma ekseninde genelden öze doğru gidilerek yazılı basın işletmelerinin özellik ve farklılıkları ele alındıktan sonra çalışma konusu olan üretim düzeylerinde sinerjik yönetim anlayışının incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Araştırmacı, sinerjik yönetim anlayışı ve felsefesinin, işgörenlerin üretim ve yönetim süreçlerine daha fazla katılımcı olmalarını desteklediği, yazılı basın işletme yöneticilerinin ise okuyucu kitlesinin memnuniyet duygularını arttırabilmek için örgüt bünyesinde ve dışında sinerjinin oluşmasını sağlamaları gerektiği sonuçlarına ulaşmıştır. Araştırmacı, örgütsel sinerjinin ortaya çıkabilmesi için yöneticilerin örgüt bünyesinde katılım kültürü anlayışını sağlamaları gerektiğini, bu süreçlerin sonucunda

oluşması beklenen örgütsel sinerjiyle de kaliteli üretim gerçekleştirebileceğini ortaya koymuştur.

Köksal (2008) “Sinerjik Yönetim Açısından Strateji Bileşenleri ve Kaynakların İrdelenmesi: Gemi İnşa Sektöründe Bir İşletme Örneği” isimli yüksek lisans tezi çalışmasında, Marmara Bölgesinin Kocaeli ilinde yer alan ve gemi inşası faaliyetlerinde bulunan bir şirketteki sistem, donanım ve beşeri kaynakları bir arada ele almış, katılımcı yönetim anlayışının uygulanmasını sağlayan sinerjik yönetim modelini incelemiştir. Bu amaç kapsamında gemilerin inşa edildiği bir şirketin işgören ve yöneticilerine anket çalışması yapılmış ve elde edilen verilerden strateji bileşenlerinin, sinerjik yönetim unsurlarının ve örgüt kaynaklarının bir bütün olarak kullanılmasının sonucunda örgütlerin verimliliğinin artırılabilceği sonucuna ulaşılmıştır.

Goncharuk ve Monat (2009)’ın “A Synergistic Performance Management Model Conjoining Benchmarking And Motivation / Kıyaslama ve Motivasyonu Birleştiren Sinerjik Bir Performans Yönetimi Modeli” adı altında Amerika Birleşik Devletleri’nde yaptıkları araştırmada sinerjik anlayışa dayalı oluşturulan yönetim anlayışının, örgütler üzerindeki çeşitli etkilerini incelemişlerdir. Araştırmacılar, sinerjik performans yönetim modelinin örgütler üzerinde yaratmış olduğu etkileri incelemiş ve söz konusu modeli kullanan örgütlerin diğer örgütlere nazaran daha verimli çalıştıkları ve çıktılarının kaliteli bir şekilde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Örgütteki çalışanların motivasyonlarını yönetim anlayışının sonuçları olarak ele alan çalışmada, sinerjik yönetim modelinin kurumsal verimliliğin artırılabilmesinde oldukça önemli bir yönetim modeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pınar ve Turan (2010) tarafından yapılan “Sinerjik Yönetimsel Uygulamaların Strateji Bileşenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma” adlı çalışma, sinerjik yönetim yaklaşımı kapsamında yapılan faaliyet ve uygulamaların strateji olgusu üzerinde nasıl bir etki oluşturduğunu belirleyebilmek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmada sinerjik yönetim işlevleri kapsamında; sinerjik planlama, organizasyon tasarımı, yürütme ve denetim kavramları geliştirilerek sinerjik yönetim anlayışına dayalı yönetim uygulamaları ile birlikte strateji bileşenleri ile aralarında var olan ilişki ve ilişki düzeyi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, sinerjik planlama boyutunun sinerjik yürütme ve

sinerjik denetim işlevlerinin örgütün izleyeceği yolu/yönü belirleyebilmesi hususunda; sinerjik yürütme işlevinin ürün/pazar odaklanması noktasında, sinerjik organizasyon tasarımı uygulamalarında, sinerjik yürütme işlevlerinin ise kaynaklar/yetenekler noktası ile örgütün organizasyonu üzerinde etkisi olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Özdevecioğlu ve Balcı (2011) tarafından yapılan “Kültürel Sinerji Yönetimi: Kavramsal Çerçeve” adlı araştırma; kültürel sinerji olgusunu, kuramsal-kavramsal bir çerçeve açısından inceleyerek oluşturulmuştur. İşletmelerin bünyelerinde oluşabilecek kültürel farklılıkları, sinerji olgusunun bir kaynağı olarak ele alan kültürel sinerji kavramı, bilgi, donanım, sistem ve insan gibi işletmelerdeki maddi ve beşeri kaynakların güçlü bir liderlik anlayışına dayalı olarak bir arada toplanması ve bu kaynaklarla ortaya çıkan enerjinin işletme bünyesinde hayata geçirilmesini hedeflemektedir. Araştırma sonucunda işletmelerin kültürel sinerji olgusunu hayata geçirerek, birbirleriyle uyumlu ve destek olan işgören profilini ortaya çıkarmaları beklenmektedir. Söz konusu uyumu oluşturabilmek için ortak çalışma yönetimi, etkili iletişim ile yapıcı süreçlere odaklanması gerektiğini belirten araştırmacılar, kültürel sinerji oluşumu sürecinde çeşitli engellerle karşılaşılrsa da kültürel sinerjinin şirket bünyesinde uygulanılabildiğinde pozitif çıktılar sağlayabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Aktan (2012b) “Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda Sinerji Etkisi” adlı çalışmada, organizasyon olarak ele aldığı örgüt ve şirketlerde toplam katılım yönetiminin önemine ilişkin bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, yönetim yaklaşımları kapsamında sinerjik yönetim anlayışını ‘toplam katılım yönetimi’ şeklinde tanımlamış, günümüz küresel yönetim felsefelerinin beş boyut üzerinde oluşturulduğunu öne sürmüştür. Bu beş boyuttan biri olarak kabul ettiği sinerjinin, organizasyonlar içerisinde pozitif bir hava ve enerji oluşmasını sağlayabileceği üzerinde durmaktadır. Yetki ve sorumluluk devri uygulamasını hayata geçiremeyen, ekip çalışmasına inanmayan liderlerin yönettikleri organizasyon yapılarında örgütsel sinerjiyi hayata geçiremeyeceklerini vurgulayan araştırmacı, sinerjik yönetim anlayış ve yaklaşımını uygulayan, sinerjiyi hayata geçirebilen liderlerin organizasyon içerisinde katılım kültürü anlayışını oluşturabileceği, bu şekilde de pozitif bir hava ve enerjiyi yakalayabilecekleri sonuçlarına ulaşmıştır.

Yılmaz, Çelik ve Abul (2014) tarafından 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde bildirim olarak sunulan “Sinerjik Liderler Örgütsel Ataleti Yener mi? Çalışanların Özyeterliliğinin Aracılık Etkisi” adlı araştırmada, işgörenlerin sinerjik liderlik kavramına ilişkin algılarının örgütsel atalet kavramı üzerine olan etkisi konusunda çalışma yürütmüşlerdir. Araştırmanın çalışma grubuna, 6 il ve 65 ilçede faaliyetlerini yürüten bir işletmenin işgörenleri dâhil edilmiştir. Günümüz işletmelerinde ortaya çıkan en büyük problemlerden biri olan ve işgörenlerdeki motivasyon eksikliği, tembellik ile monotonluk şeklinde kavramsallaştırılan ‘atalet’ olgusunu inceleyen araştırmacılar, sinerjik liderlik özelliklerini uygulayan şirket yöneticilerinin, işletmeler için olumsuz bir durum olan örgütsel atalet olgusunun etkilerini en aza indirebildikleri sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar, işgörenlerin sinerjik liderlik kavramına ilişkin algılarının örgütsel atalet düzeyine olan etkisinin anlamlı ve negatif yönde olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Climer (2016) “The Development Of The Creative Synergy Scale / Yaratıcı Sinerji Ölçeğinin Geliştirilmesi” adlı doktora tezi çalışması kapsamında yaratıcı sinerji ölçeği olarak adlandırdığı bir ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirmiştir. Araştırmacı, sinerji kavramının grup çalışmaları sonucunda ortaya çıkan başarı durumlarının bireysel başarı düzeylerinden çok daha büyük düzeylerde olduğunu, ortaya çıkan takım kültürünün grup katılımcıları arasındaki etkileşim ve iletişim olguları çerçevesinde tanımlamıştır. Geliştirilen ölçeğin, yaratıcı özellikler göstermek isteyen gruplar için grup amacı, grup yaratma süreci ve öğrenen gruplar oluşturma süreci hakkında bir rehber olabileceğini ve geri bildirim almak için sahada kullanılabileceğini belirtmiştir.

Kyzy (2020) “Örgütsel Sinerji ve İş Değerleri İlişkisi: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezi çalışmasında, örgütsel sinerji ile iş değerleri olgusu arasındaki ilişkiyi ve ilişki düzeyini araştırmıştır. Araştırmacı veri toplama aracı olarak anketi seçerken, örneklemini ise çalışmanın yapıldığı yıl Mersin Üniversitesinde görev yapmakta olan toplam 500 personel -akademisyen ve yöneticiler- ile oluşturmuştur. Örgütsel sinerjinin alt boyutları olarak etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncelleşme ve güçlenme boyutlarını referans alan araştırmacı, iş değerlerinin alt boyutları olarak ise bilişsel değerler, sosyal değerler ve araçsal değerler referans almıştır. Çalışma sonucunda örgütsel sinerjinin alt

boyutlarıyla iş değerleri alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yurt içi ve yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde sinerji kavramının daha çok yönetim bilimleri açısından incelendiği; sinerjik yönetim unsurlarının çeşitli değişkenler açısından, işletmelerin bünyelerinde var olup olmaması gibi konular hakkında araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Endüstri alanında kendisine yer edinen, akademik alanda ise özellikle işletme anabilim dalı alanında kendisine oldukça yer verilen; sinerjik yönetim, stratejik yönetim konu başlıkları altında kavramlaşarak hakkında araştırmalar yapılan örgütsel sinerji kavramı konusunda eğitim bilimleri alanında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür.



3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleminin tanımı, nitel desende oluşan çalışma grubunun tanımı, verilerin toplanmasında kullanılan veri toplama araçları, veri toplama sürecinin gerçekleştirilme aşamaları ile örnekleme ve çalışma grubuna katılan öğretmenlerin demografik özellikleri yer almıştır. Bu bölümlerin ardından veri toplama süreci sonunda uygulanan veri analiz tekniklerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Deseni

Araştırma, karma araştırma desenlerinden yakınsayan paralel karma deseninde desenlenmiştir. Yakınsayan paralel karma deseni, nitel ve nicel verilerin aynı anda toplandığı, elde edilen verilerin analizlerinin ise ayrı bir şekilde yapıldığı karma bir yöntemdir. Nicel ve nitel verilerin daha farklı nitelikte bilgi verdiği anlayışına dayanmaktadır (Mazlum ve Atalay, 2017). Bu desen doğrultusunda elde edilen veriler karşılaştırılarak, verilerin birbirlerini doğrulayıp doğrulamadıkları ortaya çıkarılır. Bu noktadan hareketle, yakınsayan paralel deseniyle çalışan araştırmacı tarafından nicel yöntem ve nitel yöntemler eşit bir şekilde kullanılır, analiz aşamasında birbirlerinden ayrı tutulur, yorumlama aşamasında ise sonuçlar birleştirilerek geçerliliği nispeten daha yüksek olan sonuçlar elde edilmeye çalışılır (Mazlum ve Atalay, 2017). Bu doğrultuda veriler aynı anda toplanmış, analizleri ise ayrı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Her iki desende elde edilen veriler, ‘Sonuç, Tartışma ve Öneriler’ bölümünde ayrı başlık altında bütünleştirilmiştir. Buna göre araştırmanın desen formülasyonu NİC+NİT şeklindedir.

3.1.1. Nicel Yöntem

Nicel yöntem ekseninde, araştırma deseni olarak genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, birçok unsurdan oluşan evrende, evren hakkında bir yargıya/sonuca varabilmek için evrenin tümünün ya da evrenden alınacak bir grubun örnekleme üzerinden yapılan araştırma modelleridir (Büyüköztürk, 2004). Araştırma özelinde genel tarama modellerinden biri olan betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modelleri, geniş ölçekli topluluklar kapsamında gerçekleştirilen, topluluktaki kişilerin bir olay veya olgu hakkındaki davranışlarının, görüşlerinin elde edildiği araştırma modelleridir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin çeşitli demografik değişkenlere göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediği bu model ile belirlenmeye çalışılmıştır.

3.1.1.1. Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2024-2025 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Esenyurt ilçesinde lise kademelerinde görev yapan toplam 1709 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örnekleme yöntemi olarak basit, seçkisiz örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Bu örnekleme modeline göre uygulamaya konulacak birey sayısı beklenen çalışma grubu büyüklüğü sağlanana kadar sürer (Ural ve Kılıç, 2011). Örneklem oluşturulurken Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından hazırlanan örneklem büyüklüğü tablosundan istifade edilmiştir. Bu tabloya göre 0.05 örnekleme hatası ($p=0.05$ ve $q=0.5$) ile 333 öğretmenin örneklem için yeterli olduğu belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bununla birlikte araştırma sonuçlarının güçlendirilebilmesi ve araştırma bulgularının daha kapsayıcı olabilmesini sağlayabilmek amacıyla 400 lise öğretmeninden oluşan bir örnekleme ulaşılmıştır.

Tablo 3.1. Örneklemdeki Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	214	53,50
	Erkek	186	46,50
Yaş	21-30 yaş	103	25,80
	31-40 yaş	154	38,50
	41-50 yaş	88	22,00
	51 ve üstü yaş	55	13,80
Okul Türü	Anadolu Lisesi	134	33,50
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	143	35,80
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	123	30,80
Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim	1-5 yıl	123	30,80
	6-10 yıl	91	22,80
	11-15 yıl	99	24,80
	16 yıl ve üzeri	87	21,80
Çalışılan Kurumdaki Deneyim	1-5 yıl	204	51,00
	6-10 yıl	87	21,80
	11-15 yıl	54	13,50
	16 yıl ve üzeri	55	13,80

Tablo 3.1 incelendiğinde, çalışmanın örneklem grubunda yer alan katılımcıların 214'ü kadın (%53,50), 186'sı (%46,50) erkek öğretmendir. Katılımcıların yaş kategorilerine bakıldığında, öğretmenlerin 103'ü (%25,80) 21-30, 154'ü (%38,50) 31-40, 88'si (%22) 41-50 ve 55'i (%13,80) 51 ve üstü yaş aralığındadır. Okul türleri bilgilerine bakıldığında, öğretmenlerin 134'ü (%33,50) Anadolu Lisesinde, 143'ü (%35,80) Anadolu İmam Hatip Lisesinde, 123'ü (%30,80) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde görev yapmaktadır. Öğretmenlik mesleğindeki deneyimleri kategorisi incelendiğinde, öğretmenlerin 123'ü (%30,80) 1-5 yıl arasındaki deneyime, 91'i (%22,80) 6-10 yıl arasındaki deneyime, 99'u (%24,80) 11-15 yıl arasındaki deneyime, 87'si (%21,80) 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Çalışılan kurum deneyimleri bilgilerine bakıldığında öğretmenlerin 204'ü (%51) 1-5 yıl arasındaki deneyime, 87'si (%21,80) 6-10 yıl arasındaki deneyime, 54'ü (%13,50) 11-15 yıl arasındaki deneyime, 55'i (%13,80) ise 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir.

3.1.1.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nicel deseni ekseninde, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji düzeylerini belirleyebilmek için Akpolat ve Levent (2018) tarafından öğretmenlik mesleğine yönelik olarak geliştirilmiş olan “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği (ÖYÖSÖ)” kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin cinsiyet, yaş, okul türü, öğretmenlik mesleğindeki deneyim ile çalışılan kurum deneyimi değişkenlerini belirlemeye yönelik beş adet soru bulunmaktadır. İkinci bölümde, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini ölçebilmek için veri toplama aracı olarak ÖYÖSÖ yer almaktadır. Söz konusu ölçek, araştırmanın “Ekler” bölümünde “EK-1” adı altında paylaşılmıştır. Üçüncü bölümde, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri hakkındaki yaşantı, görüş, düşünce ve önerilerini alabilmek amacıyla iki sorudan oluşan soru formu yer almıştır. Ölçekte yer alan alt bölümlere ilişkin bilgilere sırasıyla aşağıdaki bölüm başlıkları altında yer verilmiştir.

3.1.1.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Katılımcı öğretmenlerin cinsiyet, yaş, okul türü, öğretmenlik mesleğindeki deneyim (kıdem) ve çalışılan kurumdaki deneyim bilgilerini elde etmek amacı ile araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi formu kullanılmış, katılımcılardan kendilerine uygun olan seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

3.1.1.2.2. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği

Araştırma ölçeğinin ikinci bölümünde, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini ölçebilmek amacıyla veri toplama aracı olarak Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilmiş olan ÖYÖSÖ -gerekli izinler alındıktan sonra- kullanılmıştır. ÖYÖSÖ, dereceleme toplamlarıyla ölçekleme anlayışı olarak adlandırılan Likert tipi şeklinde bir ölçektir. Likert tipi ölçekler, farklı duyuşsal niteliklerin yüksek geçerlik ve

güvenirlik özellikleriyle elde edilebilmelerine imkân vermelerinden dolayı alanyazında sıklıkla kullanılan bir ölçek türüdür (Tekindal, 2009). Tablo 3.2’de, ÖYÖSÖ’NÜN sahip olduğu alt boyutları ile boyutların madde numaralarına yer verilmiştir (Akpolat ve Levent, 2018).

Tablo 3.2 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyutları, Madde Numaraları ve Madde Toplamı

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyutları	Ölçekteki Madde Numarası	Maddelerin Toplamı
Etkileşim ve Takdir Etme	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	10
Bütünleşme	11,12,13,14,15,16,17,18,19	9
Strateji	20,21,22,23,24,25	6
Güncellenme ve Güçlenme	26,27,28,29	4

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere ÖYÖSÖ, 5’li likert (1=Hiç 2=Nadiren 3=Bazen 4=Sık Sık 5=Her Zaman) şeklinde geliştirilen ve dört alt boyut altında toplanan 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan alt boyutlar “Etkileşim ve Takdir Etme, Bütünleşme, Strateji, Güncellenme ve Güçlenme” olarak isimlendirilmiştir. ÖYÖSÖ’NÜN, Cronbach’s Alpha değeri 0,97, ölçeğin alt boyutları özelinde bakıldığında ise etkileşim ve takdir etme boyutu 0.951; bütünleşme boyutu 0.947; strateji boyutu 0.911; güncellenme ve güçlenme boyutu 0.854 olarak tespit edilmiştir (Akpolat ve Levent, 2018). Bu değerler ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin, güvenilirlik analizleri tekraren yapılmış, ölçeğin geneline ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayıları Tablo 3.3’de paylaşılmıştır.

Tablo 3.3 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha Değeri
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Genel Cronbach's Alpha Değeri	0,947
Etkileşim ve Takdir Etme Alt Boyutu	0,882
Bütünleşme Alt Boyutu	0,874
Strateji Alt Boyutu	0,843
Güncellenme ve Güçlenme Alt Boyutu	0,779

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere, ÖYÖSÖ’DEN elde edilen verilerde Cronbach Alpha değeri 0,947 olarak elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha değerleri sırasıyla etkileşim ve takdir etme alt boyutu için 0,882, bütünleşme alt boyutu için 0,874, strateji alt boyutu için 0,843, son alt boyut olan güncellenme ve güçlenme alt boyutu için de 0,779 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik olgusunu sağlayabilmek için ölçeklerin uygulama sonrasında Cronbach Alpha katsayısının 0.70’ten büyük olması gerektiği genel kabul görmüştür (Büyüköztürk, 2004). Bu verilerle, araştırmada kullanılan ölçeğin ve ölçekten elde edilen verilerin güvenilir olduğu söylenebilir. ÖYÖSÖ’NÜN alt boyutlarının özellikleri incelendiğinde, etkileşim ve takdir etme alt boyutu örgüt içerisindeki güven duygusunu, takdir etme anlayışını, örgüt üyelerinin aralarında var olan etkileşimlerinin düzeyini yansıtırken, strateji alt boyutu, örgütün gelecekteki konumu belirleyecek planlama sürecini, bütünleşme alt faktörü örgüt yapısındaki yaratıcı ve esnek çalışma kültürünün desteklenmesini ve var olan çeşitli problemlere en uygun çözüm önerilerinin üretilmesini, en son boyut olan güncellenme ve güçlenme boyutu ise örgütün bünyesindeki çalışanların mesleki anlamda kendilerini güncelleyebilmelerini ve bu doğrultuda örgütün güçlenmesi özelliklerini yansıtmakta olup bu yöndeki ifade ve metinleri içermektedir (Akpolat ve Levent, 2018).

3.1.1.3. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırmada veri toplama süreci için öncelikle ölçek sahipleri akademisyenlerden ölçek kullanım izni alınmıştır. Ölçek kullanım izninin alınmasının ardından İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu’ndan 25.11.2024 tarih ve 146517 sayılı yazı ile tez onayı alınmıştır. Tez onayının alınmasının ardından, 25.11.2024 tarihinde <https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/> internet adresi üzerinden Milli Eğitim Bakanlığı’na araştırma izni başvurusunda bulunulmuştur. Milli Eğitim Bakanlığı’ndan MEB.TT.2024.007743 kodlu onay yazısı ile araştırma onayı alınmıştır. Söz konusu ölçek, önceden belirlenen evren ve örneklem doğrultusunda 2024-2025 eğitim öğretim yılı içerisinde İstanbul ili Esenyurt ilçesinde lise kademelerinde görev yapan öğretmenlere yönelik olarak uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ÖYÖSÖ üzerinde, öğretmenler için bir kılavuz/açıklama hazırlanmış olup

sinerji ve örgütsel sinerji terimlerinin tanımlarına ayrı ayrı yer verilmiştir. Ölçme aracı üzerinde yer alan yazılı açıklamalar ile öğretmenlerin araştırmanın amacı hakkında bilgilendirilmeleri ve örgütsel sinerji tanımı konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanmıştır. ÖYÖSÖ, muhtemel teslim edilmeyecek formlar ile yanlış/hatalı doldurulabilecek formlar düşünülerek 450 adet çoğaltılarak, araştırmacı tarafından okullara gidilerek öğretmenler tarafından doldurulması sağlanmıştır. Bu noktada eğitim öğretim sürecinin aksamasına sebebiyet vermemek maksadıyla kurum müdürlerinin ve örnekleme katılmaya gönüllü öğretmenlerin uygun gördükleri saat ve ortamlarda uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin bir ders saatini aşmayacak şekilde (azami 40 dakika) uygulaması yapılmıştır. Her bir ölçek formu tek tek araştırmacı tarafından kontrol edilerek teslim alınmış, işaretleme yapılmayan ya da eksik işaretleme yapılan ölçekler katılımcı öğretmenlere anında verilerek kayıp veri oluşmamasına dikkat edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin gizlilikleri dikkate alınarak ve karışmalara engel olabilmek amacıyla katılımcılara uygulama sırasına göre K1, K2, ..., K400 şeklinde kodlar verilmiştir. Örneklem grubu büyüklüğüne ulaşılan ölçek formlarından uç değerleri belirlenen ölçekler örneklemden çıkartılmıştır.

3.1.1.4. Verilerin Analizi

Veriler, sosyal bilimler için geliştirilen istatistik paket programına girilerek analizleri gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde ilk aşamada, demografik özelliklere göre dağılımların belirlenebilmesi için sıklık (f) ve yüzde (%) değerleri hesaplanmış, katılımcı öğretmenlerden kişisel formlarla sağlanan demografik verilerin analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yer alan problemler ve alt problemler incelenmeden önce elde edilen veri setlerinin genel durumunu ve özelliklerini betimleyebilmek amacıyla tanımlayıcı istatistiki işlemler gerçekleştirilmiş; değişkenlerin ve ölçek madde alt boyutlarının toplam ortalama puanları hesaplanmıştır. ÖYÖSÖ'DEN elde edilen verilerin yorumlanmasında aşağıdaki değerler referans alınmıştır (Turgut ve Baykal, 1992);

- 1,00 – 1,80: Çok düşük
- 1,81 – 2,60: Düşük
- 2,61 – 3,40: Orta

- 3,41 – 4,20: Yüksek
- 4,21 – 5,00: Çok yüksek

Elde edilen verilerin analizleri gerçekleştirilmeden önce veri setlerinin normal bir dağılıma sahip olup olmadıkları incelenir ardından parametrik veya non-parametrik test yöntemlerinden hangi yöntemin kullanılmasının uygun olduğuna karar verilir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2007). Çalışmada ulaşılan verilere ilişkin normallik dağılımını tespit etmek amacıyla ölçeğin alt boyutları için Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerlerine ulaşılmıştır. Çarpıklık değeri elde edilen veri dağılımının simetrikliğini gösterirken, basıklık değeri ise veri dağılımının yüksekliğini göstermektedir (Büyüköztürk, 2004). Sonraki aşamada verilerin dağılım özellikleri, normallik testleri kapsamında incelenerek, Kolmogorov-Smirnov normallik analizleri gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.4 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Normallik Dağılımları

	Kolmogorov-Smirnov			Basıklık	Çarpıklık
	İst.	sd	p		
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	0,052	400	0,200	-0,210	-0,042
Etkileşim ve Takdir Etme	0,055	400	0,006	-0,188	-0,385
Bütünleşme	0,054	400	0,006	-0,212	-0,318
Strateji	0,077	400	0,000	-0,596	0,166
Güncellenme ve Güçlenme	0,096	400	0,000	-0,410	-0,164

Tablo 3.4 incelendiğinde araştırmada kullanılan ÖYÖSÖ'NÜN çarpıklık değeri -0,210, basıklık değeri -0,042 olarak bulunmuştur. Sosyal bilimler araştırmalarında, çarpıklık ve basıklık değerlerinin Tabachnick ve Fidell'e göre (2013) -1.5 ile +1.5 arasında bir değere sahip olması durumunda normal dağılım gösterdiği kabul edilir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Katsayıların, referans kabul edilen kaynaklardaki değerler arasında olduğu görülmektedir. Bu bulgular sonucunda elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Ölçeğin genelinde ve tüm alt boyutlarında normallik varsayımlarının tüm bağımsız değişkenler için karşılandığı görüldüğünden verilerin analizinde parametrik test teknikleri kullanılmıştır. Nicel analiz kapsamında kullanılan yöntemler ve teknikler Tablo 3.5'de paylaşılmıştır.

Tablo 3.5 Araştırmanın Nicel Desen Alt Problem Cümlelerine Yönelik Veri Çözümleme Yöntem ve Teknikleri

Alt Problem	Çözümleme Tekniği
1. Lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerjileri ne düzeydedir?	Betimsel Analiz kullanılmıştır.
2. Lise kademelerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerjileri; a) Cinsiyet b) Yaş c) Okul türü d) Öğretmenlik mesleğindeki deneyim e) Çalışılan kurumdaki deneyim değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?	Bağımsız örneklem t-testi ve ilişkisiz örneklem tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi kullanılmıştır. (Gruplar arası farkların belirlenmesi için Post-Hoc testi - Scheffe uygulanmıştır.)

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere iki bağımsız grup için farklılaşma testlerinde bağımsız örneklem t-testi (independentsample t-testi) kullanılırken, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırmalarında ise ilişkisiz örneklem tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Grup varyanslarının homojenliğinin incelenmesi ise Levene testi aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel olarak anlamlı farklılıkların ortaya çıktığı grupların tespitinde farkın kaynağının belirlenmesi için Post-Hoc analizleri gerçekleştirilmiş, varyans değerlerinin homojen olduğu tespit edildiğinden analizde Scheffe testi kullanılmıştır.

3.1.2. Nitel Yöntem

Nitel araştırma ekseninde durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması, sosyal bilimlerde alan araştırmalarında sıklıkla kullanılan, olguları ve yaşanan olayları detaylı ve derinlemesine olacak şekilde belirlemeyi ve incelemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir. Bu modelin amacı, bir durum veya olguyu, kendi doğal ortamında, çeşitli veri elde etme yöntemlerini kullanarak derinlemesine olacak şekilde incelemektir (Chmiliar, 2010). Durum çalışması araştırmalarında başlıca veri toplama kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan bireyler veya gruplardır. Veri toplama araçları ise görüşmeler, çeşitli dokümanlar, gözlemler ve raporlar şeklindedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Veriler, öğretmenler ile yapılan ölçek çalışması sonunda

ölçek üzerinde yer alan ve araştırmacı tarafından oluşturulmuş olan iki açık uçlu soruyla elde edilmiştir.

3.1.2.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın nitel desenindeki çalışma grubu, nicel desen ekseninde kendilerine ölçek uygulanan ve ölçeği uyguladıktan sonra aynı ölçek üzerinde kendilerine yöneltilen soruları gönüllü olarak cevaplayan toplam 185 lise öğretmeninden oluşmuştur.

Tablo 3.6 Nitel Araştırma Deseni İçin Çalışma Grubundaki Öğretmenlerin Demografik Bilgileri, Frekans ve Yüzde Değerleri

		Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	86	46,48
	Erkek	99	53,52
Yaş	21-30 yaş	56	30,27
	31-40 yaş	65	35,13
	41-50 yaş	42	22,71
	51 ve üstü yaş	22	11,89
Okul Türü	Anadolu Lisesi	69	37,29
	Anadolu İmam Hatip Lisesi	59	31,89
	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	57	30,82
Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim	1-5 yıl	56	30,28
	6-10 yıl	53	28,64
	11-15 yıl	40	21,63
	16 yıl ve üzeri	36	19,45
Çalışılan Kurumdaki Deneyim	1-5 yıl	91	49,18
	6-10 yıl	51	26,48
	11-15 yıl	25	13,51
	16 yıl ve üzeri	18	9,72

Tablo 3.6 incelediğinde, araştırmanın çalışma grubunda yer alan katılımcıların 86'sı kadın (%46,48), 99'u (%53,52) erkek öğretmendir. Katılımcıların yaş kategorilerine bakıldığında, öğretmenlerin 56'sı (%30,27) 21-30, 65'i (%35,13) 31-40, 42'si (%22,71) 41-50 ve 22'si (%11,89) 51 ve üstü yaş aralığındadır. Okul türleri bilgilerine bakıldığında, öğretmenlerin 69'u (%37,29) Anadolu Lisesinde, 59'u (%31,89) Anadolu İmam Hatip Lisesinde, 57'si (%30,82) Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesinde

görev yapmaktadır. Öğretmenlik mesleğindeki deneyimleri bilgilerine bakıldığında öğretmenlerin 56'sı (%30,28) 1-5 yıl arasındaki deneyime, 53'ü (%28,64) 6-10 yıl arasındaki deneyime, 40'ı (%21,63) 11-15 yıl arasındaki deneyime, 36'sı (%19,45) 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Çalışılan kurum deneyimleri bilgilerine bakıldığında öğretmenlerin 91'i (%49,18) 1-5 yıl arasındaki deneyime, 51'i (%26,48) 6-10 yıl arasındaki deneyime, 25'i (%13,51) 11-15 yıl arasındaki deneyime, 18'i (%9,72) ise 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Nitel grubundaki soruları gönüllü olarak dolduran öğretmenlerin demografik özellikleri (cinsiyetleri, yaşları, vb. demografik bilgileri) aldıkları kod isimlerine (K1, K34 gibi) göre ayrıntılı bir şekilde tablolastırılarak, çalışmanın Ekler bölümünde, "EK-5 Nitel Desen Çalışma Grubu Demografik Özellikleri" başlığı altında paylaşılmıştır.

3.1.2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın nitel boyutundaki veri toplama aracı, örgütsel sinerjinin önündeki engelleri belirlemeye ve bunları kaldırmaya yönelik olarak, ÖYÖSÖ'DEKİ maddelerin sonuna eklenen açık uçlu iki soru ile oluşturulmuştur. Nitel desen ekseninde yer alan sorular, örgütsel sinerji faktörlerini oluşturan boyutları doğru şekilde temsil edebilmesi ve öğretmenlerin örgütsel sinerji ile ilgili yaşantı, görüş, davranış ve düşüncelerini ortaya koyabilmesi amacıyla bir uzman ve bir öğretmenin görüşü alınarak, ilgili kişilerin verdikleri önerilerin ardından oluşturulmuştur.

3.1.2.3. Verilerin Toplanma Süreci

Uygulama bizzat okullara gidilerek rehberlik, idari ya da öğretmen odaları gibi okul içindeki çeşitli bölümlerde, sessiz bir ortam sağlanarak yapılmaya çalışılmıştır. Veriler, öğretmenler ile yapılan ölçek çalışmasının ardından ölçek üzerindeki soru formuyla elde edilmiştir. Öğretmenlerin verdikleri cevaplar doğrultusunda oluşan görüş ve düşünceler, aynı ölçek üzerinde yazı ile kayıt altına alınmış ardından bilgisayar ortamına aktarımı gerçekleştirilmiştir.

3.1.2.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz yöntemi, metinlerin katılımcıların ifadelerine göre kodlarının belirlenmesi ve belirlenen kodların örüntü ya da tema oluşturmasıyla düzenli bir şekilde kategoriler indirilerek yorumlanması olarak tanımlanabilir (Hansen 2003; akt. Taylan, 2011). Nitel desenli çalışmalarda önemli olan kodun hangi sıklık düzeyinde gerçekleştiğini ortaya çıkararak söz konusu kodun yoğunluğu hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bu şekilde bir metin grubu içerisinde kelime ve/veya veri parçalarının ne sıklıkta geçtiğine dair bulgu elde edilir ve o bulgu kelimenin ve/veya veri kümesinin değerli bir kod olup olmadığı konusunda araştırmacıya referans olur (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Bu doğrultuda, elde edilen veriler deşifre aşamasında bilgisayar ortamına aktararak metne dönüştürülmüştür. Metinlerin hazırlanmasının ardından birbirine benzeyen veriler, küçük bulgular -kodlar- şeklinde anlamlı parçalara ayrılarak kavramsallaştırılmış ardından araştırmada kullandığımız ÖYÖSÖ'NÜN alt boyutları ile ilişkileri dikkate alınarak tablolastırılmıştır. Verilerin analizinde ulaşılan sonuçların güvenilirliğini ve geçerliğini sağlayabilmek için çeşitli uygulamalar yapılmıştır. Bu amaçla nitel alan deseninde çalışan bir akademisyenden destek alınmış, akademisyen ile kodlayıcı olarak birlikte çalışılmış, kodlayıcılar arasındaki uyum Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen formül kullanılarak güvenilirlik katsayısı %87 olarak bulunmuştur. Bu oran kodlayıcılar arasında yüksek düzeyde bir fikir birliği olduğunu göstermektedir (Miles ve Huberman, 1994). Ayrıca, sonuçların tespit edilebilirliğini artırmak için doğrudan katılımcı alıntılarına yer verilerek okuyucunun kendi değerlendirmesini kendisinin yapmasına imkân tanınmıştır.

Tablo 3.7 Araştırmanın Nitel Desen Alt Problem Cümlelerine Yönelik Veri Çözümleme Yöntem ve Teknikleri

3. Lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerjinin ortaya çıkarabilmesinin önündeki engeller nelerdir?	Nitel verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Nitel ve nicel verilerin bütünleştirilmesi için, örüntüleme yaklaşımı (weaving approach) benimsenmiştir.
4. Lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engellerin kaldırılmasına yönelik çözüm önerileri nelerdir?	

Nitel ve nicel verilerin bütünleştirmesi anlatı yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem ile araştırmacılar, nicel ve nitel verileri bir arada ele alarak, sonuçları anlatı yoluyla btnleştirirler (Fetters, Curry ve Creswell, 2013). Tablo 3.7’de görüldüğü üzere araştırmanın nicel ve nitel verilerinin bütünleştirilmesinde, örüntüleme yaklaşımı (weaving approach) benimsenmiştir. Bu yaklaşım doğrultusunda, nicel ve nitel veriler, belirli temalar ya da kavramlar etrafında birlikte sunulmuş ve karşılıklı olarak birbirlerini destekleyecek şekilde yapılandırılmıştır. Örneğin, etkileşim ve takdir etme temasında, ğretmen ifadeleriyle birlikte ilgili ölçek puanları yorumlanarak veriler arasında bütüncül bir ilişki kurulmuştur. rntleme yaklaşımının kullanılması, elde edilen bulguların derinlemesine analizini kolaylaştırmış ve farklı veri türleri arasında örtüşme, ayrışma ve tamamlayıcılığı görünür kılmıştır (Fetters vd., 2013).

3.1.3. Araştırma Verilerine Ait Bilgiler

Araştırmada kullanılan YS’YE ilişkin güvenirlik analizleri, ölçekler uygulandıktan sonra araştırmada oluşan örneklem grubu dahilinde tekraren yapılarak Cronbach Alpha değerleri Tablo 3.3’de, kodlayıcılar arasındaki uyum ise Miles ve Huberman (1994) tarafından önerilen formül kullanılarak Sayfa 56’da raporlanmıştır. Araştırmada, istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi $p > 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Nicel Araştırma Bulguları

Bu bölümde, veri toplama aracı olarak kullanılan ÖYÖSÖ’NÜN tamamından ve alt boyutlarından alınan puanların analizleri gerçekleştirilmiştir.

4.1.1. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerine İlişkin Bulgular

ÖYÖSÖ’NÜN genelinden ve alt boyutlarından alınan puanların aritmetik ortalaması ile standart sapma puanları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Toplam Puan Ortalaması ve Alt Boyutları Puanlarının Betimsel İstatistik Tablosu

	n	En Küçük Değer	En Büyük Değer	($\bar{x}$)	ss
Örgütsel Sinerji Ölçeği Toplam Puan Ortalaması	400	1,45	5,00	3,5639	0,70317
Etkileşim ve Takdir Etme	400	1,20	5,00	3,5604	0,76845
Bütünleşme	400	1,22	5,00	3,4678	0,78403
Strateji	400	1,00	5,00	3,7146	0,82910
Güncellenme ve Güçlenme	400	1,00	5,00	3,5638	0,88817

Tablo 4.1’de yer alan tanımlayıcı istatistiksel bulgulara göre ÖYÖSÖ’NÜN toplam puan ortalaması($\bar{x}$) 3,5639 ve standart sapma (ss) 0,70317 dir. En yüksek puan değerinin “5”, en küçük puan değerinin “1” olduğu göz önünde bulundurulduğunda öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri “Yüksek” düzeyinde gerçekleşmiştir (Turgut

ve Baykal, 1992). Ölçeğin alt boyutlarında alınan puanlar incelendiğinde ise etkileşim ve takdir etme alt boyutunun aritmetik ortalaması($\bar{x}$) 3,5604, standart sapması(ss) 0,76845; bütünleşme alt boyutunun aritmetik ortalaması($\bar{x}$) 3,4678, standart sapması(ss) 0,78403; strateji alt boyutunun aritmetik ortalaması($\bar{x}$) 3,7146, standart sapması(ss) 0,82910; güncelleme ve güçlenme alt boyutunun aritmetik ortalaması($\bar{x}$) 3,5638, standart sapması(ss) 0,88817 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda ÖYÖSÖ’NÜN genelini ve ölçeğin tüm alt boyutlarının, öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılanmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlar özelinde bakıldığında en yüksek ortalama değer, strateji alt boyutunda ($\bar{x}$) = 3,7146 en düşük ortalama değerin ise bütünleşme alt boyutunda ($\bar{x}$) = 3,4678 olduğu tespit edilmiştir.

4.1.2. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

ÖYÖSÖ’NÜN bağımsız değişkenlerden cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız gruplar t-testi sonuçları Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<i>t</i> ₍₄₀₀₎	<i>p</i>
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	Kadın	214	3,5811	0,737	0,522	0,602
	Erkek	186	3,5452	0,662		
Etkileşim ve Takdir Etme	Kadın	214	3,5692	0,781	0,244	0,808
	Erkek	186	3,5504	0,755		
Bütünleşme	Kadın	214	3,4725	0,852	0,130	0,896
	Erkek	186	3,4624	0,699		
Strateji	Kadın	214	3,7625	0,866	1,248	0,213
	Erkek	186	3,6595	0,782		
Güncellenme ve Güçlenme	Kadın	214	3,5829	0,899	0,463	0,644
	Erkek	186	3,5417	0,876		

Tablo 4.2’de yer alan bağımsız gruplar t-testi sonucunda, cinsiyet değişkeninin, ölçeğin kendisinde ve ölçeğin dört alt boyutunda da bir farklılaştırma meydana

getirmemiş olduğu gözükmemektedir ($t_{(400)} = 0,522$ $p > 0,05$; $t_{(400)} = 0,244$ $p > 0,05$; $t_{(400)} = 0,130$ $p > 0,05$; $t_{(400)} = 1,248$ $p > 0,05$; $t_{(400)} = 0,463$, $p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

4.1.3. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Yaş Değişkenine Ait Bulgular

ÖYÖSÖ'NÜN bağımsız değişkenlerden yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılarak sonuçları Tablo 4.3'de sunulmuştur.

Tablo 4.3 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Yaş Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Analizi Sonuçları

	Yaş	n	$\bar{x}$	ss	$F_{(3-396)}$	p
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	21-30 yaş	103	3,4631	0,74872	1,983	0,116
	31-40 yaş	154	3,6673	0,65779		
	41-50 yaş	88	3,5174	0,74266		
	51 yaş ve üzeri	55	3,5379	0,65260		
Etkileşim ve Takdir Etme Alt Boyutu	21-30 yaş	103	3,5639	0,70317	2,191	0,089
	31-40 yaş	154	3,4334	0,82085		
	41-50 yaş	88	3,6721	0,71688		
	51 yaş ve üzeri	55	3,5571	0,80391		
Bütünleşme Alt Boyutu	21-30 yaş	103	3,4909	0,72246	1,812	0,144
	31-40 yaş	154	3,5604	0,76845		
	41-50 yaş	88	3,4078	0,82818		
	51 yaş ve üzeri	55	3,5801	0,74479		
Strateji Alt Boyutu	21-30 yaş	103	3,3649	0,82203	0,991	0,397
	31-40 yaş	154	3,4303	0,72422		
	41-50 yaş	88	3,4678	0,78403		
	51 yaş ve üzeri	55	3,6149	0,87011		
Güncellenme ve Güçlenme Alt Boyutu	21-30 yaş	103	3,7944	0,79276	1,620	0,184
	31-40 yaş	154	3,6932	0,81371		
	41-50 yaş	88	3,7121	0,87398		
	51 yaş ve üzeri	55	3,7146	0,82910		

Tablo 4.3’de yer alan ANOVA analizi sonucunda yaş değişkeninin, ölçeğin kendisinde ve dört alt boyutunda da anlamlı bir farklılaştırma meydana getirmemiş olduğu gözükmemektedir ($F_{(3-396)} = 1,983$ $p > 0,05$; $F_{(3-396)} = 2,191$ $p > 0,05$; $F_{(3-396)} = 1,812$ $p > 0,05$; $F_{(3-396)} = 0,991$ $p > 0,05$; $F_{(3-396)} = 1,620$, $p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin, yaş düzeyleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

4.1.4. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Okul Türü Değişkenine Ait Bulgular

ÖYÖSÖ’NÜN bağımsız değişkenlerden görev yapılan okul türü değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılarak sonuçları Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4.4 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Analizi Sonuçları

	<i>Okul Türü</i>	<i>n</i>	<i>$\bar{x}$</i>	<i>ss</i>	<i>F₍₂₋₃₉₇₎</i>	<i>p</i>
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	Anadolu Lisesi	134	3,4792	0,63030	1,469	0,231
	Anadolu. İHL	143	3,6096	0,81672		
	Mes.ve Tek. And. Lisesi	123	3,6031	0,62905		
Etkileşim ve Takdir Etme Alt Boyutu	Anadolu Lisesi	134	3,4742	0,76036	1,277	0,280
	Anadolu. İHL	143	3,5986	0,85876		
	Mes.ve Tek. And. Lisesi	123	3,6099	0,65596		
Bütünleşme Alt Boyutu	Anadolu Lisesi	134	3,3574	0,73189	2,013	0,135
	Anadolu. İHL	143	3,5190	0,90467		
	Mes.ve Tek. And. Lisesi	123	3,5285	0,67351		
Strateji Alt Boyutu	Anadolu Lisesi	134	3,6231	0,75508	1,862	0,157
	Anadolu. İHL	143	3,8135	0,87825		
	Mes.ve Tek. And. Lisesi	123	3,6992	0,84140		
Güncellenme ve Güçlenme Alt Boyutu	Anadolu Lisesi	134	3,5504	0,82648	0,269	0,764
	Anadolu. İHL	143	3,5350	1,00290		
	Mes.ve Tek. And. Lisesi	123	3,6118	0,81306		

Tablo 4.4 incelendiğinde, görev yapılan okul türü değişkeninin, ölçeğin genelinde ve dört alt boyutunda da bir farklılaştırma meydana getirmemiş olduğu gözükmemektedir

($F_{(2-397)} = 1,469$ $p > 0,05$; $F_{(2-397)} = 1,277$ $p > 0,05$; $F_{(2-397)} = 2,013$ $p > 0,05$; $F_{(2-397)} = 1,862$ $p > 0,05$; $F_{(2-397)} = 0,269$ $p > 0,05$). Diğer bir ifadeyle örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin, görev yaptıkları okul türleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

4.1.5. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Değişkenine Ait Bulgular

ÖYÖSÖ'NÜN bağımsız değişkenlerden öğretmenlik mesleğindeki deneyim değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçları Tablo 4.5'de sunulmuştur.

Tablo 4.5 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Analizi Sonuçları

	<i>Öğretmenlik Mesleğindeki Deneyim</i>	<i>n</i>	<i>$\bar{x}$</i>	<i>ss</i>	<i>F₍₃₋₃₉₆₎</i>	<i>p</i>
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	1-5 yıl	123	3,5019	0,74013	2,495	0,060
	6-10 yıl	91	3,6881	0,61556		
	11-15 yıl	99	3,4543	0,73862		
	16 yıl ve üstü	87	3,6465	0,67536		
Etkileşim ve Takdir Etme Alt Boyutu	1-5 yıl	123	3,4548	0,79837	2,723	0,044
	6-10 yıl	91	3,6967	0,72838		
	11-15 yıl	99	3,474	0,7821		
	16 yıl ve üstü	87	3,6655	0,72654		
Bütünleşme Alt Boyutu	1-5 yıl	123	3,4417	0,84446	1,773	0,152
	6-10 yıl	91	3,6007	0,69802		
	11-15 yıl	99	3,3468	0,80629		
	16 yıl ve üstü	87	3,5032	0,74282		
Strateji Alt Boyutu	1-5 yıl	123	3,6707	0,85344	2,453	0,063
	6-10 yıl	91	3,8425	0,73129		
	11-15 yıl	99	3,5606	0,89577		
	16 yıl ve üstü	87	3,818	0,78981		
Güncellenme ve Güçlenme Alt Boyutu	1-5 yıl	123	3,502	0,93897	0,972	0,406
	6-10 yıl	91	3,6319	0,76951		
	11-15 yıl	99	3,4899	0,92989		
	16 yıl ve üstü	87	3,6638	0,88168		

Tablo 4.5 incelendiğinde, öğretmenlik mesleğindeki deneyim değişkeninin, ölçeğin genelinde ve bütünleşme, strateji ile güncellenme ve güçlenme alt boyutlarında anlamlı bir farklılaştırma meydana getirmediği; etkileşim ve takdir etme alt boyutunda ise anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F_{(3-396)}=2,495$, sig 0,060 $p>0,05$; $F_{(3-396)}= 2,723$, sig **0,044** $p<0,05$; $F_{(3-396)}= 1,773$, sig 0,152 $p>0,05$; $F_{(3-396)}= 2,453$, sig 0,063 $p>0,05$; $F_{(3-396)}= 0,972$, sig 0,406 $p>0,05$). Bu noktada farkın hangi gruplar lehine olduğunu belirleyebilmek için Post-Hoc teknikleri yapılmıştır. Levene's testi ile ölçeğin genelinde ve alt boyutunda grupların varyansları arasında anlamlı farklılık olmadığı ($F_{(3-396)}= 0,657$, sig. 0,579 $p>0,05$) hem ölçeğin genelinde hem de alt boyutlarında grupların varyanslarının homojen dağıldığını söyleyebiliriz. Bu veri doğrultusunda Post-Hoc tekniklerinden duyarlılığı en yüksek test olan Shceffe testi gerçekleştirilmiş, sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6 Öğretmenlerin Mesleki Deneyimleri Değişkeni İçin Gruplar Arası Farkları Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA-Post-Hoc/Scheffe Testi Sonuçları

Dependent Variable	(I)	(J) ogr_mes_den	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		Mean Difference (I-J)
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Lower Bound
Etkileşim ve Takdir Etme Alt Boyutu	1-5 YIL	6-10 YIL	-,24187	,10557	,156	-,5383	,0545	-,24187
		11-15 YIL	-,01913	,10309	,998	-,3086	,2703	-,01913
		16 YIL VE ÜSTÜ	-,21068	,10696	,276	-,5110	,0896	-,21068
	6-10 YIL	1-5 YIL	,24187	,10557	,156	-,0545	,5383	,24187
		11-15 YIL	,22274	,11088	,259	-,0886	,5340	,22274
		16 YIL VE ÜSTÜ	,03119	,11449	,995	-,2902	,3526	,03119
	11-15 YIL	1-5 YIL	,01913	,10309	,998	-,2703	,3086	,01913
		6-10 YIL	-,22274	,11088	,259	-,5340	,0886	-,22274
		16 YIL VE ÜSTÜ	-,19156	,11220	,406	-,5066	,1235	-,19156
	16 YIL VE ÜSTÜ	1-5 YIL	,21068	,10696	,276	-,0896	,5110	,21068
		6-10 YIL	-,03119	,11449	,995	-,3526	,2902	-,03119
		11-15 YIL	,19156	,11220	,406	-,1235	,5066	,19156
	6-10 YIL	1-5 YIL	,24187	,10557	,156	-,0545	,5383	,24187
		11-15 YIL	,22274	,11088	,259	-,0886	,5340	,22274
		16 YIL VE ÜSTÜ	,03119	,11449	,995	-,2902	,3526	,03119

Tablo 4.6 incelendiğinde, mesleki deneyimleri 6-10 yıl arasında olan öğretmenlerin etkileşim ve takdir etme alt boyutu düzeylerinin, diğer gruplardaki öğretmenlere göre anlamlı derecede farklılaştığı ortaya çıkmıştır ($F_{(3-396)} = 0,24187$). Shceffe testi aracılığıyla tüm grupların olasılıkları hesaplanmış en yüksek farkın 6-10 yıl ile 1-5 yıl arası mesleki deneyimdeki öğretmenler arasında, birinci grup lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$).

4.1.6. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Çalışılan Kurumdaki Deneyim Değişkenine Ait Bulgular

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin bağımsız değişkenlerimizden biri olan çalışılan kurumdaki deneyim değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla ANOVA analizi yapılarak sonuçları Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7 Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Çalışılan Kurum Deneyimi Değişkenine Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan ANOVA Analizi Sonuçları

	<i>Çalışılan Kurum Deneyimi</i>	<i>n</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	$F_{(3-396)}$	<i>p</i>
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	1-5 yıl	204	3,6003	0,71366	1,064	0,364
	6-10 yıl	87	3,5578	0,68090		
	11-15 yıl	54	3,4106	0,75385		
	16 yıl ve üstü	55	3,5893	0,64297		
Etkileşim ve Takdir Etme Alt Boyutu	1-5 yıl	204	3,5723	0,79375	0,479	0,697
	6-10 yıl	87	3,5405	0,74599		
	11-15 yıl	54	3,4685	0,76351		
	16 yıl ve üstü	55	3,6382	0,72149		
Bütünleşme Alt Boyutu	1-5 yıl	204	3,5169	0,79591	2,304	0,076
	6-10 yıl	87	3,5364	0,72865		
	11-15 yıl	54	3,2263	0,82472		
	16 yıl ve üstü	55	3,4141	0,75464		
Strateji Alt Boyutu	1-5 yıl	204	3,7712	0,80533	1,291	0,277
	6-10 yıl	87	3,6341	0,89675		
	11-15 yıl	54	3,5648	0,88750		
	16 yıl ve üstü	55	3,7788	0,73357		
Güncellenme ve Güçlenme Alt Boyutu	1-5 yıl	204	3,6017	0,90789	0,452	0,716
	6-10 yıl	87	3,5374	0,82435		
	11-15 yıl	54	3,4491	0,95213		
	16 yıl ve üstü	55	3,5773	0,85915		

Tablo 4.7 incelendiğinde, öğretmenlerin çalışılan kurumdaki deneyimleri değişkeninin, ölçeğin genelinde ve dört alt boyutunda da bir farklılaştırma meydana getirmemiş olduğu gözükmemektedir ($F_{(3-396)} = 1,064$ $p > 0,05$; $F_{(3-396)} = 0,479$ $p > 0,05$; $F_{(3-396)} = 2,304$ $p > 0,05$; $F_{(3-396)} = 1,291$ $p > 0,05$; $F_{(3-396)} = 0,452$ $p > 0,05$). Başka bir ifadeyle örneklem grubundaki öğretmenlerin, çalıştıkları kurum deneyimleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$).

4.2. Nitel Araştırma Bulguları

Bu bölümde öğretmenlere yöneltilen açık uçlu iki soru sonunda elde edilen verilerin analizinin gerçekleştirilmesiyle ortaya çıkan bulgulara yer verilmiştir. Bulgular, ‘Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular’ ve ‘İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular’ başlıkları altında paylaşılmıştır.

4.2.1. Birinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Birinci soru aşağıdaki gibidir;

1. *Görev yaptığınız okulda örgütsel sinerjiyi ortaya çıkarmanın önündeki engellerle ilgili görüşlerinizi ayrıntılı olarak açıklayabilir misiniz? Dilerseniz örnek olaylarla da yanıtlarınızı yazabilirsiniz. Yanıtınızı yazarken okul yönetiminden, bürokrasiden, meslektaşlarınızdan ve kendinizden kaynaklı engellerin her birini göz önünde bulundurmanız araştırmaya derinlik katacaktır.*

Elde edilen bulgularda, ÖYÖSÖ’NÜN alt boyutlarıyla ilişkili bir şekilde temaların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Tablo 4.8’de yer aldığı üzere, örgütsel sinerjinin önündeki engeller olarak; Etkileşim ve Takdir Etme, Bütünleşme, Strateji, Güncellenme ve Güçlenme, Yönetim Politikaları ve Diğer Engeller şeklinde temaların oluştuğu görülmüştür.

Tablo 4.8 Örgütsel Sinerjinin Önündeki Engellere Yönelik Ortaya Çıkan Tema ve Kodlar

KATEGORİLER	KODLAR	f
Etkileşim ve Takdir Etme	İletişim Eksikliği	28
	Ayrımcılık	10
	Empati Eksikliği	9
	Öğretmenlerin İsteksizliği	9
	Adaletsizlik	7
	Dedikodu	5
	Yöneticilerin Hatalı Güç Kullanımı	5
	Yöneticilerin Öğretmenlere Yönelik Katı Tutumları	5
	Yöneticilerin Saygısız Dil Kullanımı	5
	Yöneticiye Güvenmeme	4
	Hoşgörü Eksikliği	3
	Kıskançlık	3
	Unvana Göre Maaş Farklılığı	3
	Olumsuz Örgüt İklimi	2
	Yıldırma	2
Bütünleşme	Demokrasi Eksikliği	28
	Öğretmenler Arası İşbirliği Eksikliği	11
	Sosyal Etkinliklerin Azlığı	11
	Çatışma	9
	Öğretmenler Arası Gruplaşmalar	9
	Bencillik	7
	Yönetici Desteğinin Olmaması	6
	Sorumluluktan Kaçma	5
	Rekabetçilik	3
	Mesleki Bağlılığın Azlığı	2
Strateji	Amaç Birliğinin Olmaması	5
	İnisiyatif Almama	5
	Bürokratik İşler	4
	Eşgüdümleme Eksikliği	2
	Merkeziyetçi Yönetim Anlayışı	2
	Mesleki Etikten Uzaklık	2
Güncellenme ve Güçlenme	Değişime Direnç	5
	Öğretmenlerin Mesleki Yetersizliği	5
	Yöneticilerin Yetersizlikleri	3
Yönetim Politikaları	Ders Yükünün Fazla Olması	16
	Blok Ders Uygulaması	9
	Kalabalık Sınıflar	6
	Kadronun Sık Değişimi	5
	Ücretli Öğretmenlik Uygulaması	3
	Yoğun Müfredat	2

Diğer Engeller	Öğretmenlerin Bireysel Farklılıkları	6
	Öğrenci Davranış Sorunları	5
	Öğretmene Değer Verilmemesi	2
	Öğretmene Şiddet	2
	Özel Alana Saygısızlık	2
	Uyumsuzluk	2

4.2.1.1. Etkileşim ve Takdir Etme Teması İçin Bulgular

Öğretmenlerin görüşlerinden ortaya çıkan ilk tema, ÖYÖSÖ'NÜN alt boyutlarıyla ilgili olarak etkileşim ve takdir etme teması şeklinde oluşmuştur. Tablo 4.8'e göre öğretmenlerin etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili karşılaştıkları engellerin -en çok tekrar edenden en aza doğru- iletişim eksikliği, ayrımcılık, empati eksikliği, öğretmenlerin isteksizliği, adaletsizlik, dedikodu, yöneticilerin hatalı güç kullanımı, yöneticilerin öğretmenlere yönelik katı tutumları, yöneticilerin saygısız dil kullanımı, yöneticiye güvenmeme, hoşgörü eksikliği, kıskançlık, unvana göre maaş farklılığı, olumsuz örgüt iklimi ve yıldırma şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.8'e göre iletişim eksikliği, sinerjinin ortaya çıkmasına engel olmakta, zamanla eğitim kurumu içerisinde örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili iletişim eksikliği olgusuna ilişkin görüş ve düşüncelerine yönelik örnek ifadeler şu şekildedir;

“Okulumuzda örgütsel sinerjinin ortaya çıkarılabilmesinin önündeki en büyük engellerden birisi olarak okul idaresi ve öğretmenler arasındaki iletişim kopukluğu olarak sayabilirim.” (K36)

“Bazı durumlarda birlikte hareket edilememesi, fikir alışverişinde bulunmaktan kaçınılması, sorumluluk almaktan kaçınılması örgütsel sinerjinin ortaya çıkmasını zorlaştırmaktadır.” (K53)

“Görev yaptığım okulda örgütsel sinerjinin önündeki engel olarak zümrelerin dışında, okuldaki diğer öğretmen arkadaşlarla fazla iletişimimizin olmamasını söyleyebilirim. Bunun da farklı branş öğretmenlerinin ortak bir konu etrafında iletişim kuramamalarından kaynaklandığını düşünmekteyim. Yani bir nevi iletişim eksikliği ve

etkileşim azlığı diyebilirim. Genel anlamda da okulumuzda örgütsel sinerjinin yetersiz olduğunu düşünüyorum.” (K78)

“Öğretmenler arası, iletişim ve etkileşim eksikliği, örgütsel sinerjinin önündeki engeldir.” (K79)

“Bunun nedeninin öğretmen arkadaşlarla olan iletişim eksikliği ve etkileşim fırsatının az olmasına bağlıyorum.” (K80)

“Öğretmenler arası iletişim eksikliği ile etkileşimin az olması ve bireysel farklılıklar, okullarda örgütsel sinerjinin oluşmamasına neden olmaktadır.” (K81)

“Örgütsel sinerji oluşumuna engel olarak sayabileceğim sadece iletişim kurmakta zayıf insanların olması, insanlar özellikle yaşadıkları sıkıntılarını dile getirirse örgütsel sinerjinin ortaya çıkabileceğini düşünüyorum.” (K97)

“Çalışanların okulda mutlu ve güvende hissetmeleri örgütsel sinerjinin önündeki engelleri ortadan kaldıracaktır.” (K282)

“Okulumuzda yapılan toplantılardan yola çıkarak mevcut sistemin öğrencilere ve öğretmenlere yönelik olmadığını; gerek öğretmenlerin gerekse de öğrencilerin yeterince desteklenmediklerini görüyorum. İster istemez bu durumlar okulun havasını etkiliyor. Sonuç olarak destekleme şartlarının iyileştirilmesi oldukça önem arz etmektedir.” (K322)

“Öğretmenler ile okul idareleri arasında yeterince iletişim kurulamamaktadır.” (K390)

“Özellikle okul yönetimleri ile öğretmenler arasında iletişim noktasında ciddi kopukluklar mevcut.” (K395)

Tablo 4.8’e göre okullarda yapılan ayrımcı davranışlar, sinerjinin ortaya çıkmasına engel olmakta, zamanla eğitim kurumu içerisinde örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili ayrımcılık durumuna ilişkin görüş ve düşüncelerine yönelik örnek ifadeler şu şekildedir;

“Öncelikle bu duruma evli/bekâr öğretmen ayrımı yapılıyor olması sebep veriyor denilebilir. Bekâr ve erkek bir öğretmenseniz ders programları ile ilgili hoşnut olmanız biraz şans içine dönüşüyor.” (K22)

“Okul yönetimlerinin her öğretmenine eşit bir şekilde muamele etmemesi örgütsel sinerjinin önündeki en büyük engellerden birisidir.” (K235)

“Öğretmenler arasında, idareciler tarafından her öğretmene eşit ve adil davranılmadığı; bazı öğretmenlere karşı ayrıcalıklar tanındığı gibi bir düşünce söz konusu. Bu durum ortadan kaldırılsa örgütsel sinerjinin önündeki büyük bir engel de ortadan kaldırılmış olacaktır.” (K244)

“Özellikle örgütsel sinerjiyi oluşturacak okul idarecilerinin bireyler arasında ayrımcılık yapması.” (K332)

“Okul idarecilerinin öğretmenlere ve öğrencilere karşı ayrımcılık yapmaları.” (K341)

Tablo 4.8’e göre gerek okul yöneticileri gerekse de öğretmenlerin empati eksikliklerinin eğitim kurumlarında örgütsel sinerjinin oluşmamasına sebep olduğu görülmüştür. Katılımcı öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme teması altında empati eksikliği ile ilgili görüş ve düşüncelerine yönelik örnek ifadeler aşağıdaki gibidir;

“Yönetim kadrosunun çalışanlarına yönelik empati kuramaması yine çalışan kadronun birbirleri için empati kuramaması, bu yönde çalışanların ve yöneticilerin bencil davranışları, örgüt içinde örgütsel sinerji oluşmasına engel olabilmektedir.” (K76)

“Öğretmenlerin fikirlerine değer verilememesi ve empati eksikliği diyebilirim.” (K277)

“Örgütsel sinerjinin önündeki en büyük engelin hem okul yöneticileri arasında hem de öğretmenler arasındaki empati eksikliği olduğunu düşünüyorum.” (K280)

“Okul içinde bir bütün olarak empati kavramının daha az kullanılması engeldir. Öğretmenlerin bu konuda eğitim almaları gerekmektedir.” (K334)

Tablo 4.8'e göre etkileşim ve takdir etme temasında, öğretmenler, meslektaşlarının ve okul yönetimlerinin mesleklerine ve görevlerine karşı olan ilgisizlikleri sebebiyle sinerjiyi oluşturmamadıklarını ve bu durumun eğitim kurumu içerisinde örgütsel sinerjiye engel bir durum teşkil ettiğini dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasında öğretmenlerin ilgisizliği durumuna yönelik örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Öğretmenlerin daha olgun bakış açısı geliştirememeleri, araştırma ve öğrenmeye meyilli öğretmenlerin eksikliği okulumuzun örgütsel sinerji olgusuna sahip olmasının önünde duran en önemli engeldir.” (K38)

“Öğrencilerin yaşadıkları problemlerinde bazı öğretmenler ilgisiz davranmakta (özellikle sınıf öğretmenleri ve okul psikolojik danışmanları) bu durum nedeniyle çözülmeyen problemler diğer branş öğretmenlerinin enerjilerini ve sinerjilerini düşürmektedir.” (K214)

“Okullarda örgütsel sinerjiyi ortaya çıkarmanın önündeki en önemli engel olarak öğretmenlerin öğrencisiyle ve dersleri ile ilgilenmemeleri diyebilirim. (K286)

“Bence örgütsel sinerjinin önündeki en büyük engel öğretmenlerin isteksizliğidir. Öğretmenler ekstra bir sorumluluk alıp öne atılmak istemiyor.” (K378)

Tablo 4.8'e göre öğretmenler, adaletsizlik olgusunun eğitim kurumlarında örgütsel sinerjinin oluşmamasına sebep olduğunu belirtmiştir. Katılımcı öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme teması altında adaletsizlik olgusuna ilişkin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Öğretmenlerin ortak fikirde/paydada buluşmamaları, okul yönetimlerinin ortak çalışmaların yapılması konusunda teşvik edici davranmaması, öğretmenlere adil çalışma ortamının sunulmaması engeldir.” (K43)

“Okul yönetimleri tarafından adil bir çalışma ortamının oluşturulamaması örgütsel sinerjiyi engellemektedir.” (K46)

“Bir okulun içinde bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik durumunun, öğrencinin eğitim seviyelerinin dikkate alınmadan Türkiye'nin tamamındaki her türden okula ortak müfredat uygulanması, kulüp çalışmaları gibi tamamen işlevsiz yapıların bulunması ve bunların işlevsel hale getirilmemesi.” (K228)

“Okul idarecilerinin bireyler arasında görev dağılımlarında hakkaniyetli bir şekilde davranmaması.” (K332)

Tablo 4.8'e göre öğretmenler tarafından yapılan dedikodu, kurum içerisinde sinerji oluşumuna engel olmaktadır. Öğretmenlerin etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili dedikodu olgusuna yönelik örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmenler tarafından kurum içerisinde ideolojik fikirler doğrultusunda ekonomi, spor, siyaset vb. hakkında olumsuz yorumlar yapılması, okullarda dedikodu yapılması, olumsuzlukların başkalarına aktarılması.” (K23)

“Öğretmenlerin dedikodu yapmaları ve bu durumun kurum içinde yaygınlaşması örgütsel sinerjinin önüne geçmektedir.” (K289)

“Örgütsel sinerjinin önündeki engeller olarak, öğretmenlerin kendi aralarındaki bireysel menfaatlerini ön plana çıkarmaları; kendi aralarındaki bencilliğe dayalı dedikodu, saygısızlık durumları olarak sayabilirim.” (K298)

“Okullarda yaşanan dedikodu ortamı örgütsel sinerjiyi engellemektedir.” (K363)

Tablo 4.8'e göre yöneticilerin hatalı güç kullanımı, eğitim kurumu içerisinde örgütsel sinerjinin oluşmamasına sebep olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme teması altında yöneticilerin hatalı güç kullanımı durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmen arkadaşlarımızın çoğu devlet memuru olduğumuzu haklarımızın olduğunu idarede çalışanlar da öğretmen olduğunu bizim patronumuz olmadıklarını unutuyorlar. Bu durumlarda iletişimsizliğe ve sorunlara sebep oluyor.” (K241)

“Üst-ast ilişkilerinde birlik olamama, üstün asta karşı üslubu daha iyi olabilmelidir. (K242)

“Okul yöneticilerinin öğretmenlere otorite baskısı uygulaması.” (K277)

Tablo 4.8’e göre okul yöneticilerinin öğretmenlere yönelik katı tutumları, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme teması altında yöneticilerin öğretmenlere yönelik katı tutumları ile ilgili örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Okul idarelerinin, okul çalışanlarına tutarlı bir yaklaşımlarının olmaması.” (K23)

“Otoriter, katı ve en iyisini ben bilirim, ben yaparım düşüncesinde olan okul yönetimleri olarak düşünüyorum.” (K101)

“Örgütsel sinerjiyi engelleyen bazı unsurlarla maalesef okulumuzda karşılaşabiliyoruz. Öğretmenlere karşı katı bir tutum sergilenmesi bu unsurlardan bazıları olabilir.” (K271)

Tablo 4.8’e göre yöneticilerin saygısız dil kullanımlarının, eğitim kurumu içerisinde örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme teması altında yöneticilerin saygısız dil kullanmaları durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“İletişim kurulurken üsluba dikkat edilmemesi örgütsel sinerjinin önündeki engellerdir.” (K51)

“Okuldaki yöneticilerin öğretmenlere kaba bir şekilde davranmaları” (K134)

“Sorunlar karşısında üstün asta olan yaklaşımı, üslubu daha iyi olabilmelidir.” (K242)

“Ayrıca bazı okul idarelerinin sert üslup takınarak öğretmenlere bağırması ve öğretmenleri kırıncı/rencide edici cümleler kullanmaları.” (K308)

Tablo 4.8'e göre öğretmenlerin okul yöneticilerine güvenmemesi, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme teması altında yöneticiye güvenmeme durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Çalışanlar olarak okulumuzda çok önemsenmiyoruz, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerinin de yine aynı şekilde önemsenmediğini düşünüyorum. Öğretmenler okul yöneticileri tarafından azarlanıyor ve öğretmenler kendini bu yüzden güvende hissetmiyorlar. Bunlarda örgütsel sinerjinin oluşmasına engel oluyor.” (K7)

“Toplumumuzun büyük bir bölümü maalesef politize olmuş durumdadır. Bu durum kurumlara da yansımış durumdadır. Dolayısıyla birbirinden haz etmeyen ve güvenmeyen kişilerle de bir arada çalışmak durumunda olduğundan kendi içinde gruplaşmış ekipler ortaya çıkmaktadır. Böyle bir ekipten sinerji halinde hareket etmesi beklenemez.” (K284)

Tablo 4.8'e göre hoşgörü eksikliği, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme teması altında hoşgörü eksikliği ile ilgili örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Bu engeller öğretmenler arasındaki hoşgörü eksikliğinden kaynaklanıyor olabilir.” (K108)

“Öğretmenlerin birbirlerine karşı tahammülsüzlükleri.” (K130)

“En büyük engel olarak uzun yıllar öğretmenlik yapan öğretmenlerin yine en iyisini ben yaparım diyerek yeni fikirlere açık olmaması olarak düşünüyorum.” (K135)

Tablo 4.8'e göre kıskançlık, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme teması altında kıskançlık ile ilgili örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Okulumuzda örgütsel sinerji oluşmasını engelleyen önemli etkenin öğretmenler arasındaki kıskançlık, ön yargı ve özel alana saygısızlık gibi olumsuz durumların varlığı olarak düşünmekteyim.” (K38)

“Öğretmenler arasındaki kıskançlık örgütsel sinerjinin ortaya çıkmasındaki en büyük engeldir.” (K276)

“Öğretmenlerin kendi aralarında birbirlerini çekemediklerinden dolayı.” (K289)

Tablo 4.8’e göre unvana göre maaş farklılığı, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme teması altında unvana göre maaş farklılığı ile ilgili örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğrencilerin okul disiplin kurallarına aykırı davranışları ve özellikle disiplin kurullarının iş ve işlemleri yönetmeliklere uygun davranmadan gerçekleştirmeleri örgütsel sinerjinin oluşmamasına sebeptir.” (K55)

“Öğretmenlikteki kademe farklılıkları durumu kritikleştirmektedir. Uzman-başöğretmen; sözleşmeli-kadroolu öğretmen statüleri öğretmenler arasındaki iletişimi ve uyum içindeki çalışmayı zorlaştırmaktadır.” (K273)

Tablo 4.8’e göre olumsuz örgüt iklimi, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili olumsuz örgüt iklimi durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Olumlu bir örgüt iklimi oluşmuyor bu da örgütsel sinerjiyi engelliyor.” (K130)

Tablo 4.8’e göre yıldırma, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili yıldırma durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Okul idarelerinin, çalışanlarına mobbing uygulamaları örgütsel sinerjinin oluşumuna engel olan nedenlerden birisidir.” (K23)

“Okul yöneticilerinin öğretmenlere mobbing uygulaması.” (K277)

4.2.1.2. Bütünleşme Teması İçin Bulgular

Bütünleşme olgusu kapsamında öğretmenlerin görüş ve fikirleriyle ortaya çıkan kodları Tablo 4.8'deki gibidir. Tablo 4.8'e göre öğretmenler, kurum içerisinde görüş ve fikirlerini dile getirebilecekleri demokratik ortam eksikliğini yaşamaktadırlar. Öğretmenlerin, bütünleşme temasıyla ilgili demokrasi eksikliğine ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Okul yönetimleri, okulla ilgili bir karar alırken bütün personelin fikrini alması gerekirken bunu yapmamaları, daha açık ve şeffaf olması gerekirken bu durumu gerçekleştirmemeleri şeklinde sıralayabilirim.”
(K1)

“Özellikle, öğretmenlerin vermiş oldukları çeşitli öneri ve fikirlerinin okul yöneticileri tarafından dikkate alınmaması, örgütsel sinerjinin önündeki en büyük engeldir.”(K4)

“Okul yönetimleri tarafından planlanan etkinlik, organizasyon, kutlama vb. çalışma ve planlamalarının erken bir zaman diliminde yapılması gerekirken, uygulamaya kısa bir süre kalındığında ilgili paydaşlara aktarılması, etkinlik içinde oluşabilecek sinerjiyi daha çok baltalamakta ve paydaşlar arasında problemler oluşmasına sebep olmaktadır.” (K35)

“Okulumuz bünyesinde toplantılarda yapılması gerekenler ya da konu hakkındaki görüşler paylaşıyor ancak bu durumlarda dahi öğretmenlerin yeni fikir ve projelerine önem verildiğini düşünmüyorum. Herkes kendi işiyle meşgul oluyor.”(K97)

“Okul yönetimlerinin bazı konularda öğretmenlerin görüşlerini almadan veya görüşlerini önemsemeden aldıkları kararlardan dolayı idare ve öğretmenler arasında uyumsuzluklar olabiliyor.” (K232)

“Öğretmenlerin fikirleri maalesef dikkate alınmıyor, eleştiri tarzında bir yorum yapıldığında direkt reddedilebiliyor. Okul yönetimleri tarafından olumsuz olan hiçbir durum ya da fikir kabul edilmiyor.” (K240)

“Okullarda alınan kararlarda öğretmenlerin görüşünün alınmadan belirlenmesi ve bu yüzden öğretmenlerin süreçlere dâhil olmak istememesi ve kendini bir bütünün parçası gibi hissetmemesi.” (K332)

Tablo 4.8’e göre öğretmenler, öğretmenler arası işbirliği eksikliğinin örgütsel sinerjiye engel bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Bütünleşme temasıyla ilgili öğretmenler arası işbirliği eksikliğine ilişkin görüş ve düşünceler şu şekildedir;

“Her sınıfın farklı bir yapıya sahip olması öğrenci potansiyelinden dolayı müfredat yetiştirilememesi her öğretmenin kendi planına göre hareket etmesi örgütsel sinerjiyi engelleyen önemli faktördür.” (K31)

“Özellikle öğretmenler arasında birlik ve beraberlik olmadığını söyleyebilirim.” (K37)

“Örgütsel sinerjinin ortaya çıkmamasına neden olan durumun okuldaki kişilerin işbirliğini benimsememesi olarak düşünüyorum.” (K52)

“Öğretmenler arası işbirlikçi çalışmanın olmaması.” (K265)

“İşbirlikçi çalışmanın eksikliği, görev dağılımlarının eksik ve sorunlu bir şekilde yapılması.” (K266)

“Okul çapında bütün şeklinde hareket edilmemesi olarak düşünüyorum.” (K382)

Tablo 4.8’e göre öğretmenler, okul yöneticileri-öğretmenler/öğrenciler/veliler ile gerçekleştiremedikleri sosyal etkinliklerin örgütsel sinerjiye engel bir durum olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenlerin, bütünleşme teması başlığı altında sosyal etkinliklerin azlığı ile ilgili örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Okul bünyesinde sosyal etkinliklere fazla yer verilmemesi ve yine öğretmenlerin kendi aralarında sosyal etkinliklerinin az olması önemli bir kurum içi etkidir.” (K21)

“Öğretmenler arasında enerji oluşmasını sağlayabilecek, birbirleriyle etkileşime geçebilmelerini kolaylaştırabilecek sosyal etkinliklerin yetersizliği, örgütsel sinerjinin meydana gelmesini engellemektedir.” (K128)

“Okullarda etkinliklerin az düzeyde olması, öğrencinin ve öğretmenin sadece müfredat üzerine yoğunlaşması; öğrenci ve öğretmenlerin bunalmalarına ve zamanla okuldan uzaklaşmalarına sebebiyet vermektedir.” (K336)

“Bu durumun asıl sebebinin sosyal etkinliklerin yetersizliği olarak görüyorum. O yüzden okulda öğrencilerin öğretmenlerin daha iyi bir iletişim kurabilmesi için etkinlikler yapılabilir.” (K381)

Tablo 4.8’e göre, okul yöneticileri ile diğer öğretmenler arasında yaşanan çatışmalar örgütsel sinerjiye engel bir durum olarak görülmektedir. Öğretmenlerin, bütünleşme teması başlığı altında çatışma ile ilgili örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Öğretmenlerin meslek etiğinden uzak olması, çocuk eğitimi anlayışından uzak olması ve sürekli birbirleriyle çatışma halinde olmaları diyebilirim. Maalesef bütün öğretmenlerinde bu durumlardan etkilenmesine neden olmaktadır. (K38)

“Öğretmenlerin ikili üçlü gruplarla etkileşim içinde bulunmaları; diğer gruplarla aralarında çıkar çatışmalarından dolayı etkileşimin az olması.” (K133)

“Kişiler arası bireysel farklar çatışmaya sebep olmakta bu durumda okulda örgütsel sinerjiye engel olmaktadır.” (K283)

Tablo 4.8’e göre öğretmenler arası gruplaşmalar, sinerjinin ortaya çıkmasına engel olmakta, zamanla eğitim kurumu içerisinde örgütsel sinerjinin oluşmamasına sebep olmaktadır. Öğretmenlerin, bütünleşme temasıyla ilgili öğretmenler arası gruplaşmalar hakkındaki örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmenlerin kendi aralarında olan gruplaşmaları bütünleşmeyi engellemektedir. Yine okuldaki gruplaşmalardan dolayı bazı öğretmenlerin etkinliklere katılmamaları ve/veya yeterli düzeyde katkı sağlamamaları engeldir.” (K122)

“Öğretmenlerin ikili üçlü gruplarla etkileşim içinde bulunmaları; diğer gruplarla aralarında çıkar çatışmalarından dolayı etkileşimin az olması.”
(K133)

“Okulda yapılacak çalışmaların önündeki en büyük engelin öğretmenler arasındaki gruplaşmaların olduğunu düşünüyorum. Bir grubun desteklediği çalışma diğer bir grup tarafından desteklenmeyebiliyor.”
(K329)

Tablo 4.8’e göre öğretmenler, meslektaşlarının bencil davranışlarının sinerji oluşumuna engel bir durum olduğunu dile getirmişlerdir. Meslektaşlarının sadece kendilerini ve özel durumlarını düşünmeleri nedeniyle eğitim kurumu içerisinde sinerji oluşmadığını belirten öğretmenlerin, bütünleşme teması altında, bencillik ile ilgili örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Örgütsel sinerjinin önündeki en büyük engel, kişisel menfaatlerin ön planda olmasıdır. Okul yöneticileri, öğrenen örgüt anlayışını oluşturmaktansa, kişisel menfaatlerin ön plana çıktığı bir örgüt anlayışını oluşturmaktadırlar.” (K5)

“Karşılıklı anlayış olmadığından ve meslektaşlarımız genellikle kendi çıkarlarını düşündüğünden fikir birliği oluşamamaktadır.” (K225)

“Okulumuzdaki örgütsel sinerji oluşumuna en büyük engel bireysel menfaatlerdir. Kişilerin kendi menfaatleri ön planda olduğu için birlik ve beraberlik sağlanamamaktadır.” (K285)

Tablo 4.8’e göre yönetici desteğinin olmaması, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, bütünleşme temasıyla ilgili, yönetici desteğinin olmaması durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmenlerin, okul yönetimlerince gerekli destek ve yardımları görememeleri halinde hem ders işleme konusundaki çağdaş öğretim yöntem ve tekniklerini uygulama istekleri hem de yeni proje ve etkinliklere katılma istekleri ciddi derece darbe alıyor. Bu durumda sinerjiye olumsuz olarak yansıyor.”(K126)

“Takdir etme, yapılan iş ile ilgili çalışanı motive edici işlerden kaçınılması, iletişim zayıflığı olarak sıralayabilirim.”(K382)

Tablo 4.8’e göre sorumluluktan kaçma, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, bütünleşme teması altında, sorumluluktan kaçma ile ilgili örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Örgütsel sinerjinin ortaya çıkarılamamasının önündeki engellerden biri meslektaşlarımızın sorumluluk almaktan kaçınmasıdır.” (K3)

“Öğretmenlerin sorumluluk almamasıyla öğrencileriyle ilgilenmedikleri için öğrencilerin başarısı ve okulun örgütsel sinerji düzeyi her geçen zaman azalmaktadır. Bu durumda hem okulun başarı düzeyini hem de öğrencilerin başarı durumunu azaltmaktadır.” (K286)

Tablo 4.8’e göre rekabetçilik, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, bütünleşme temasıyla ilgili rekabetçilik durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Ayrıca öğretmenler arasında güç birliğinden ziyade rekabet duygusunun fazla olması, kişisel çıkarların baskın gelmesini de örgütsel sinerji olgusunun oluşamamasındaki engeller olarak sayabilirim.” (K53)

“Bir öğretmen diğer bir öğretmenin yaptığı hatayı yakalıyor ve herkese bu durumu yayıyor. Bu durumda öğretmenler arasında rekabeti şahsileştiriyor ve karşıdaki kişiyi rencide etmeye götürüyor.” (K379)

Tablo 4.8’e göre öğretmenlerin mesleki bağlılıklarının azlığı, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olan bir durumdur. Öğretmenlerin, bütünleşme temasıyla ilgili mesleki bağlılığın azlığı durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Örgütsel sinerjinin ortaya çıkmamasına neden olan durumun okuldaki kişilerin işlerini ortak bir görev olarak benimsememesi olarak düşünüyorum.” (K52)

“Bir konuda bir şey ortaya konulacağı zaman herkesin aynı duygu, düşünce ve heyecana sahip olmaması.” (K56)

4.2.1.3. Strateji Teması İçin Bulgular

Öğretmenlerin görüş ve fikirleriyle strateji olgusu kapsamında ortaya çıkan kodlar Tablo 4.8'deki gibidir. Tablo 4.8'e göre amaç birliğinin olmaması, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, strateji teması altında amaç birliğinin olmaması durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“İdarecilerin, çalışanların ve öğretmenlerin olaylara, olgulara bakış açılarının farklı olması, örgütsel sinerjinin ortaya çıkmasını engelleyebilir.” (K47)

“Bu husustaki sorunların çoğunluğunun bireylerin kendi istek ve çıkarlarına odaklanarak kurumların amacından uzaklaşmasından kaynaklı yaşandığını düşünüyorum. Yapılan işte amaca odaklanmak yerine bireysel hareket etmek, kendimizi ve çıkarımızı gözetmek yapılacak işlerin önünde engel teşkil edebilmektedir.” (K100)

“Kurumda çalışan kişilerin profesyonel bir şekilde davranmamalarından kaynaklı duygusal durumlarını işe karıştırmaları sebebiyle birlikte çalışma durumlarının önüne set koymaları bir sebeptir” (K283)

Tablo 4.8'e göre inisiyatif almama, örgütsel sinerjinin oluşmamasına sebep olmaktadır. Öğretmenlerin, strateji temasıyla ilgili inisiyatif almama durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Okul yönetimlerinin ve öğretmenlerin inisiyatif almaktan uzak durması.” (K58)

“İdari kademenin inisiyatif ve sorumluluk almak istememeleri örgütsel sinerjinin kurum kültürüne yerleşememesinin önündeki en büyük engellerdir.” (K77)

“Gerekli şartlarda okul idareleri ve öğretmenler gerekli inisiyatifleri almayıp esneklik sağlamıyor.” (K389)

Tablo 4.8'e göre bürokratik işler, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olan bir durumdur. Öğretmenlerin, strateji temasıyla ilgili bürokratik işler durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Bürokrasideki işleyişin yavaş olması.” (K98)

“Okul yönetimi tarafından alınan kararların öğretmenlere zamanında iletilememesi, etkili bir iletişim ağının kurulmaması, öğretmenlere karşı katı bir tutum sergilenmesi bu unsurlardan bazıları olabilir.” (K271)

“Bürokrasi kültüründen ortaya çıkan resmi yönetmelikler çok detaylı ve sıkı bir şekilde düzenlenmektedir. Bu yönetmeliklerin esnetilmesi gerekmektedir.” (K363)

Tablo 4.8'e göre eşgüdümleme eksikliği, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel bir durumdur. Öğretmenlerin, strateji temasıyla ilgili eşgüdümleme eksikliği durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Kurum içinde koordinasyon eksikliğinin olması.” (K36)

Tablo 4.8'e göre merkeziyetçi yönetim anlayışı, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel bir durum olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, strateji temasıyla ilgili merkeziyetçi yönetim anlayışı durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“İdari kademenin merkeziyetçi ve yeniliklere kapalı bir tutum sergilemesi.” (K77)

“Milli Eğitim Bakanlığı'nın merkezden yönetim ilkesi gereği, bütün programların ve uygulamaların tek elden üretilmesi, ekonomik ve sosyal farklılıkların dikkate alınmamasından kaynaklandığını düşünüyorum.” (K142)

Tablo 4.8'e göre mesleki etikten uzaklık, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, strateji temasıyla ilgili mesleki etikten uzaklık durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmenlerin görevleriyle ilgisiz davranmaları ve bütünleşmeyi amaç edinmemeleridir.” (K305)

4.2.1.4. Güncellenme ve Güçlenme Teması İçin Bulgular

Öğretmenlerin görüş ve fikirleriyle güncellenme ve güçlenme teması kapsamında ortaya çıkan kodlar Tablo 4.8'deki gibidir. Tablo 4.8'e göre değişime direnç, örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olmaktadır. Öğretmenlerin, güncellenme ve güçlenme temasıyla ilgili değişime direnç durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmenlerin çalışma hayatındaki rutinlerine devam etmek istemeleri, yılların verdiği tecrübeyle bilgilerinin yeterli olduğunu düşünmeleri buna sebeptir. Bu yüzden öğretmenler genellikle herhangi bir amaç doğrultusunda bir araya gelememektedirler.” (K3)

“En büyük engel olarak uzun yıllar öğretmenlik yapan öğretmenlerin yine en iyisini ben yaparım diyerek yeni fikirlere açık olmaması olarak düşünüyorum.” (K135)

“Öğretmenlerin, mesleklerinin yükselmeyi desteklemediği yönündeki anlayışları, gelişimlerine ve yeni süreçlerin oluşmasına engel olduğunu düşünüyorum.” (K167)

Tablo 4.8'e göre öğretmenlerin mesleki yetersizlikleri, sinerjinin ortaya çıkmasına engel olmakta, zamanla eğitim kurumu içerisinde örgütsel sinerjinin oluşmamasına sebep olmaktadır. Öğretmenlerin, güncellenme ve güçlenme temasıyla ilgili öğretmenlerin mesleki yetersizlikleri durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmenlerin dersleri güncel öğretim yöntemleri ile nasıl işleyecekleri, öğrencileri derslere nasıl motive etmeleri gerektiği konusunda ihtiyaç duyulabilecek eğitim, program ve planlamalarının yapılmaması; Milli Eğitim Bakanlığı'nın kısıtlayıcı kurallarının esnetilememesinden kaynaklı problemler, sinerjimizi kısıtlıyor. Bu durumda örgütsel sinerjiyi ve dolayısıyla başarıyı engelliyor.”(K2)

“Mesleğimiz genelinde, profesyonellikten uzak olunması iş ve işleyiş yavaşlatıyor.” (K353)

Tablo 4.8’e göre yöneticilerin yetersizlikleri, örgütsel sinerjiye engel bir durum teşkil etmektedir. Öğretmenlerin, güncellenme ve güçlenme temasıyla ilgili yöneticilerin yetersizlikleri durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“En büyük engel sıkı sıkıya müfredata uymak zorunda olan, gerektiği yerde risk almaktan kaçınan tecrübesiz okul yönetim yapılarıdır.” (K327)

“Ast-üst ilişkisi doğrultusunda tecrübesiz yöneticilerin takım ruhunu oluşturmaması.” (K332)

4.2.1.5. Yönetim Politikaları Teması İçin Bulgular

Öğretmenlerin görüş ve fikirleriyle yönetim politikaları teması kapsamında ortaya çıkan kodlar Tablo 4.8’deki gibidir. Tablo 4.8’e göre öğretmenlerin, yönetim politikaları temasıyla ilgili ders yükünün fazla olması durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmenler olarak okullarda uygulanan ders saatlerinin hem süre olarak hem de konu alanları ve kapsamı olarak yoğun olmasından dolayı öğretiler konu yetiştirme telaşına girmekte bu da örgüt için yaşanabilecek olumlu olayların önüne geçmektedir.” (K136)

“Bir öğretmen olarak derslerde fazla enerji harcadığımı düşünüyorum. Ders saatlerinin fazla olması enerjimizi tüketiyor bu durumda yeni proje ve fikirlerin ortaya çıkmasına engel oluyor.” (K143)

“Ders saatlerinin uzun olması öğrencilerin ve öğretmenlerin odaklanma problemleri yaşamalarına neden olmaktadır. 20 dakikadan sonra odaklanmakta zorluk çeken öğretmen ve öğrencilerin sinerji düzeyleri düşmektedir.” (K214)

“Ders programlarının ve konuların yoğun ve fazla olması biz öğretmenlerin iş yükünü arttırmaktadır.” (K271)

“Öğretmenlerin ders programlarının yoğun olması ve okulumuz özelinde blok ders uygulamasının yapılması.” (K291)

Tablo 4.8'e göre öğretmenlerin, yönetim politikaları temasıyla ilgili blok ders uygulaması durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Özellikle kendi okulumuzda blok ders saatlerinin olması, öğretmenlerin teneffüs saatlerinin azalmasına sebep olmaktadır. Bundan dolayı öğretmenlerin birbirlerini görmeleri az olduğundan sinerji oluşmasına engel olmaktadır.” (K139)

“Okulumuzda blok ders saatlerinin uygulanması sonucunda hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin dikkatleri gün ortasında dağılıyor. Bu durum enerjiyi olabildiğince azaltıyor ve sinerji oluşumuna engel oluyor.” (K168)

“Öğretmenlerin ders programlarının yoğun olması ve okulumuz özelinde blok ders uygulamasının yapılması.” (K308)

“Özellikle imam hatip liselerinde dersler çok yoğun olduğu için çocuklar dersten sıkılabiliyorlar. Bir bütünün parçası olan öğrencilerin bu şekilde sıkılmaları, öğretmenlerin de enerjilerini düşürmektedir.” (K336)

Tablo 4.8'e göre öğretmenlerin, yönetim politikaları temasıyla ilgili kalabalık sınıflar durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Sınıftaki öğrenci sayılarının önemli bir faktör olduğunu düşünüyorum. Özellikle kalabalık mevcutlu sınıflarda görev yapan öğretmenlerin enerji seviyelerinin yeni biri enerjiyi oluşturmaya yeteceğini düşünmüyorum.” (K124)

“Sınıf mevcutlarının kalabalık olması, öğretmenlerin enerjisini düşürmektedir. Bu da sinerjiye olumsuz bir şekilde yansımaktadır.” (K131)

“Çalıştığım okulun çok kalabalık olması ve sınıf mevcutlarının-öğrenci sayısının- yoğun olmasından dolayı okulumuzda meslektaşlar arasında sinerjiyi sağlamak imkânsız bir hale gelmektedir.” (K236)

Tablo 4.8'e göre öğretmenlerin, yönetim politikaları temasıyla ilgili kadronun sık değişimi durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Okullarda özellikle tayin dönemlerinde yaşanan sirkülasyon neticesinde öğretmenler arasında oluşabilecek etkili bir iletişimin önüne geçilmektedir. Öğretmenler birbirlerine tam alışmış ve sinerji yaratabilecek olgunluğa erişmelerinden sonra yaşanan kadro değişimleri iletişimi ve etkileşimi olumsuz etkilemektedir.” (K96)

“Çalışanların sürekli değişmesi, öğretmenler arasında bütünleşmeyi engelleyebiliyor.” (K268)

Tablo 4.8’e göre öğretmenlerin, yönetim politikaları temasıyla ilgili ücretli öğretmenlik uygulaması durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmenlerin istihdam şekillerinin örgütsel sinerjinin oluşmasına engel olduğunu düşünüyorum. Örneğin kadrolu-sözleşmeli-ücretli öğretmen istihdamı işbirliğini engellemektedir. Yine öğretmenlerin kıdemsel farklılıkları, başöğretmen-uzman öğretmen maaş farklılığının olması örgütsel sinerjiye engeldir.” (K36)

“Okul bünyesinde olmasından ziyade ülke eğitim sisteminin öğretmenleri ücretli-sözleşmeli-uzman-başöğretmen gibi kriterlere göre ayırması mesleki birlikteliği ve örgütsel sinerjiyi engellemektedir.” (K104)

“Öğretmenlerin, ücretli-sözleşmeli-uzman-başöğretmen gibi isimlendirmeler ile ayrıştırılmasının uyum içinde çalışmalarına engel olduğunu ve olacağını düşünüyorum.” (K266)

“Öğretmenlikteki kademe farklılıkları durumu kritikleştirmektedir. Uzman-başöğretmen; sözleşmeli-kadrolu öğretmen statüleri öğretmenler arasındaki iletişimi ve uyum içindeki çalışmayı zorlaştırmaktadır.” (K273)

Tablo 4.8’e göre öğretmenlerin, yönetim politikaları temasıyla ilgili yoğun müfredat durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Özellikle müfredatın sadeleştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu durum öğretmenlerin sinerji düzeylerinin yükselebilmesindeki önündeki en büyük engeldir.” (K330)

4.2.1.6. Diğer Engeller Teması İçin Bulgular

Öğretmenlerin görüş ve fikirleriyle diğer engeller teması kapsamında ortaya çıkan kodlar Tablo 4.8'deki gibidir. Tablo 4.8'e göre öğretmenlerin, diğer engeller temasıyla ilgili öğretmenlerin bireysel farklılıkları durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“İdarecilerin, çalışanların ve öğretmenlerin farklı çıkarımlarda bulunmaları ve sahip oldukları zihniyet farklılığı örgütsel sinerjinin ortaya çıkmasını engelleyebilir.” (K47)

“Öğretmenlerin bir araya geldikleri zaman ortak bir fikirde buluşamamaları örgütsel sinerjinin önündeki en büyük engeldir.” (K222)

“Öğretmenlerin farklı görüşlerinden kaynaklı karşılıklı saygılarının azalmasından dolayı örgütsel sinerji okullarda azalmaktadır.” (K224)

Tablo 4.8'e göre öğretmenlerin, diğer engeller temasıyla ilgili öğrenci davranış sorunları durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Okullarda disiplin problemlerinin yaşanmaması için gerekli önlemlerin alınmaması ve yaptırım eksiklikleri örgütsel sinerjinin önündeki engellerdir.” (K51)

“Okullarda öğrenci zorbalıkları fazlasıyla yaşanmaktadır. Bunların da öğretmenlerin sinerji düzeylerini düşürdüğünü söyleyebilirim.” (K363)

Tablo 4.8'e göre öğretmenlerin, diğer engeller temasıyla ilgili öğretmene değer verilmemesi durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmenlerin görüşlerine önem verilmemesi, örgütsel sinerjinin önündeki engellerdir.” (K51)

Tablo 4.8'e göre öğretmenlerin, diğer engeller temasıyla ilgili öğretmene şiddet durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Günümüzde öğrencilerin, öğretmenlere karşı tutumlarının zorbalığa dayalı olması, öğretmenlerin toplum nezdinde az saygı görmesi ve zorbalığa maruz kalmaları şeklinde sayabilirim.” (K57)

Tablo 4.8’e göre öğretmenlerin, diğer engeller temasıyla ilgili özel alana saygısızlık durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Öğretmenler arasında özel hayatlarında yaşanan sıkıntılardan dolayı oluşan gruplaşmalar ve özel problemlerin yer alması iş hayatlarını etkiliyor.” (K125)

Tablo 4.8’e göre öğretmenlerin, diğer engeller temasıyla ilgili uyumsuzluk durumuna ilişkin örnek ifadeleri şu şekildedir;

“Okullarda örgütsel sinerjinin oluşturulamamasında en önemli etkenin öğretmenler arasındaki uyumsuzluk olarak görüyorum ayrıca öğretmenlerin birbirlerine karşı özel hayatları ile ilgili soruları rahatça sorabilmeleri de ayrı bir engel olarak düşünüyorum.” (K39)

4.2.2. İkinci Alt Probleme Yönelik Bulgular

Bu bölümde ikinci soru kapsamında ulaşılan tema ve kodlar incelenmiştir. İkinci soru aşağıdaki gibidir;

2. Görev yaptığınız okulda örgütsel sinerjinin önündeki engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

Elde edilen bulgularda, ÖYÖSÖ’NÜN alt boyutlarıyla ilişkili bir şekilde temaların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Tablo 4.9’da yer aldığı üzere, eğitim kurumlarında örgütsel sinerjinin oluşabilmesi için öğretmenlerin çözüm önerileri doğrultusunda Etkileşim ve Takdir Etme, Bütünleşme, Strateji, Güncellenme ve Güçlenme temalarının olduğu görülmüştür.

Tablo 4.9 Örgütsel Sinerjinin Oluşumuna Yönelik Çözüm Önerileri Kapsamında Ortaya Çıkan Tema ve Kodlar

KATEGORİLER	KODLAR	f
Etkileşim ve Takdir Etme	Sağlıklı İletişim	19
	Adil Yönetim	15
	Empatik Yönetici	5
	Empatik Meslektaş	5
	Güvenilir Yönetici	5
	Motivasyonu Sağlama	3
	Yıldırmanın Engellenmesi	3
	Unvanların Kaldırılması	3
	İşbirliği	22
Bütünleşme	Sosyal Etkinliklerin Düzenlenmesi	19
	Katılımcı Yönetim Anlayışı	15
	Bilgilendirme Toplantıları	14
	Farklılıklara Saygı	3
	Esnek Yönetim	3
	Amaç Birliği	5
Güncellenme ve Güçlenme	Hizmet İçi Eğitim	13
	Yeniliğe Açıklık	6

4.2.2.1. Etkileşim ve Takdir Etme Teması İçin Bulgular

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engelleri kaldırmaya yönelik çözüm önerileri doğrultusundaki yanıtlarıyla etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili ortaya çıkan kodlar Tablo 4.9'daki gibidir. Tablo 4.9'a göre katılımcı öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili, sağlıklı iletişim durumuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Okul dışı buluşmalar, doğru iletişim, değer verme, cezalandırma anlayışı olmadan sorunların çözümü örgütsel sinerjinin önündeki engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerilerimdir.” (K23)

“Okul yönetimleri ile öğretmenler arasında mesafe olmamalı, okul yönetimleri ile iletişim daha rahat kurulmalıdır.” (K35)

“Öğretmenlerin birbirleri olan ilişkilerini destekleyen bir sistemin ve iletişim ağının, öğrencilerin sosyal gelişimini ve öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini güçlendireceği kanaatindeyim.” (K227)

“Okul idarecileri ile öğretmenlerin birbirleriyle daha sık iletişimde olup fikir alışverişinde bulunmaları ve herkesin birbirine karşı daha hoşgörülü ve anlayışlı olması engelleri kaldırabilecektir.” (K232)

Tablo 4.9’a göre katılımcı öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla, adil yönetim durumuna ilişkin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Öğretmenler arası adalet ve objektifliğin sağlanması ve yine meslektaşların birbirlerine karşı torpil ve adam kayırma sebebiyle küstürülmemesi -özellikle ilçe ve okul yönetimleri tarafından- örgütsel sinerjiyi artıracaktır.” (K55)

“Okullarda ders denetimleri objektif ve yönetmeliklere uygun bir şekilde yapıldıkça öğretmenlerin dersler ve etkinlikler konusunda daha verimli olacaklarını, bu durum sonucunda da enerjilerinin ve dolayısıyla sinerjilerinin yükseltilebileceğini düşünüyorum.” (K99)

Tablo 4.9’a göre katılımcı öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili empatik yönetici olgusuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Okul yöneticilerinin empati kurabilmelerini sağlayabilmek.” (K5)

“Okul yöneticilerinin, öğretmenlere ve öğrencilere empati ve hoşgörü ile yaklaşımlarını sağlayabilmek.” (K7)

“Meslektaşlar arasındaki empatik özelliklerin arttırılması.” (K98)

Tablo 4.9’a göre katılımcı öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili empatik meslektaş olgusuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Empati, görevlerin paylaşılması, sorumluluk ve alçak gönüllülük unsurlarının birleşimi ile örgütsel sinerji olgusunu basit bir çözüme kavuşturabiliriz.” (K98)

“Öğretmenlerin aralarında var olan sorunların istişare ve empati kültürü yoluyla çözümlenmesi diyebilirim.” (K134)

Tablo 4.9’a göre, etkileşim ve takdir etme temasında kurum içerisinde yöneticiye güvenin sağlanabilmesi durumunda kurum bünyesinde örgütsel sinerji olgusu ortaya çıkacaktır. Öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili güvenilir yönetici durumuna ilişkin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Öğretmenlerin görevlerinden kaynaklı yaşadıkları çeşitli sıkıntıların okul yönetimi tarafından başarılı bir şekilde çözülmesi, öğretmenlerin güvende hissetmelerini sağlanmasını sağlayacaktır.” (K37)

Tablo 4.9’a göre, öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili motivasyonu sağlama durumuna ilişkin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Kurum bünyesinde görev yapan tüm çalışanların motivasyonunu arttıracak etkinlikler düzenlenebilir.” (K76)

“Öğretmenler arasındaki etkinliklerin artırılması ile motivasyon düzeylerinin artırılmasının sağlanması.” (K269)

“Sistemin bir parçası olarak öğrencilerin motivasyonlarının yüksek olması gerekmektedir. Bu sebeple ders yoğunluğunun ve sürelerinin azaltılması gerekmektedir. Bu şekilde öğretmenler de derslerinden daha fazla verim alabileceklerdir.” (K341)

Tablo 4.9’a göre, öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili yıldırmanın engellenmesi durumuna ilişkin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Öğretmenler derslerini, sınıfların düzeyine göre hiçbir kısıtlama olmadan anlatabilmeli ve desteklenmelidir. Bu yönde okul yönetimlerince, denetimler bağlamında mobbinge maruz kalmamalıdır.” (K2)

“Mobbing yapılmadan olumlu iletişim kurularak sorunların çözülmesi, örgütsel sinerjinin önündeki engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerilerimdir.” (K23)

Tablo 4.9’a göre, öğretmenlerin, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili unvanların kaldırılması durumuna ilişkin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Öğretmenler arasında, öğretmenlik meslek kanunu nedeniyle oluşan çeşitli statü farklılıklarının ortan kaldırılması. Yeni meslek kanunuyla oluşan maaş farklarının giderilmesi örgütsel sinerjinin önündeki engelleri kaldıracaktır.” (K55)

“Kademe farkları ve farklı adlandırmaların kaldırılması örgütsel sinerji önündeki engelleri kaldıracaktır. Bu şekilde öğretmenler, kendilerini geliştirmeye olan heyecanlarını arttırıcı çalışmalar yapacaklardır.” (K273)

4.2.2.2. Bütünleşme Teması İçin Bulgular

Çalışma grubundaki öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engelleri kaldırmaya yönelik çözüm önerileri doğrultusundaki yanıtlarıyla bütünleşme teması altında ortaya çıkan kodları Tablo 4.9’daki gibidir. Tablo 4.9’a göre öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyini artırabilmek için okul yönetimlerinin ve öğretmenlerin bir bütün içerisinde birlikte hareket etmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Katılımcı öğretmenlerin, bütünleşme temasıyla ilgili işbirliği olgusuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Kişisel menfaatler yerine bir bütünlük içinde toplum menfaatini düşünmek ve bu bilinçle hareket etmek.” (K5)

“Veli-Öğretmen-Okul işbirliğinin artırılması, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini arttıracaktır.” (K37)

“Var olan sorunların veya hedeflerin tüm çalışanların ortak sorumluluğu olduğu bilincinin benimsenmesi ile bu doğrultuda sağlanacak işbirliği ile engeller aşılabılır.” (K47)

“Bireysellikten çok birlik ve beraberlik anlayışının ön planda tutulması örgütsel sinerjiyi arttıracaktır. Öğretmen arkadaşların kendi içlerinde gruplaşmasının azalması da örgütsel sinerjiyi olumlu yönde etkileyecektir.

Birlik oluşması durumunda bireysel düşünceden ve çıkardan daha çok grup bilincinin ve çıkarının oluşması gerekmektedir.” (K225)

“Örgütsel sinerjinin oluşabilmesi için kesinlikle öğretmenlerin bireyselliklerinin ve menfaatlerinin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu şekilde bir ortam oluşturulduğunda birlik ve beraberlik yaşanacak ve akabinde sinerji ortaya çıkacaktır.” (K285)

“Ortak amaç ve ortak payda endeksli düşünerek, takım halinde çalışmanın önemi kavratılmalıdır. Bireysel amaçlar ikinci planda kalmalı, örgütsel sinerjinin kurum için ve çalışanlar için bir ihtiyaç olacağı hatırlatılmalıdır.” (K329)

Tablo 4.9’a göre bütünleşme temasında sosyal etkinliklerin düzenlenmesi, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini yükseltebilecek bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, bütünleşme temasıyla ilgili sosyal etkinliklerin düzenlenmesi olgusuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Örgütsel sinerjinin gelişimsel faydalarının fark edilebileceği çeşitli sosyal etkinlikler tasarlanabilir.” (K3)

“Öğretmenlerin okul dışı etkinliklerle kaynaşmaları sağlanarak birbirlerini daha iyi tanımaları gerçekleştirilebilir.” (K6)

“Meslektaşlar arasında (okul yöneticileri ve öğretmenler) sosyal etkinliklerin düzenlenmesi.” (K37)

“Öğretmenlerin ve okul idaresinin birlikte zaman geçirip fikir alışverişinde bulunabileceği özellikle okul içinde ve okul dışında çeşitli etkinlik ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi bu konuda faydalı olacaktır.” (K221)

“Okul içerisinde sosyal/eğitsel faaliyetler düzenlenebilir ve bu faaliyetler her seferinde farklı öğretmenler eşleştirilerek icra edilmesi halinde sinerji ortamı yaratılabilir.” (K321)

“Öğretmenlerin ve öğrencilerin ders dışındaki farklı aktivitelere (müzik, sportif, fiziksel vb.) yönelmelerinin sağlanması.” (K337)

Tablo 4.9'a göre bütünleşme temasında katılımcı yönetim anlayışı, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini yükseltebilecek bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, bütünleşme temasıyla ilgili katılımcı yönetim anlayışı olgusuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Daha çok toplantı yapıp öğretmenlerin görüşlerine daha fazla yer verilebilir.” (K51)

“Okul idarelerinin daha kapsayıcı/bütünleştirici bir politika izlemesi gerekmektedir.” (K235)

Tablo 4.9'a göre bütünleşme temasında bilgilendirme toplantıları, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini yükseltebilecek bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, bilgilendirme toplantıları olgusuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Okul yönetimlerinin organizasyonu ile daha düzenli ve sistematik olarak yapılacak toplantılar aracılığıyla okul içinde ve dışında yapılacak çalışmaların öncesinden öğretmenlere söylenmesi örgütsel sinerjinin önündeki engelleri ortadan kaldıracaktır.” (K34)

“Paydaşların fikir ve düşüncelerini açıklayabilmeleri ve tasarlanan programların uygulanabilmesi için toplantıların düzenlenmesi, örgütsel sinerji olgusunu artıracaktır. Hafta başlarında yapılacak işlerle ilgili bir program düzenlenip, bir gün iki ders saati toplu bir değerlendirme ve akabinde değerlendirme toplantıları düzenlenebilir.” (K62)

“Öğretmenler kurulu toplantılarının düzenlenmesi ve bu kurul toplantılarında öğretmenlerin yaşadıkları sorunları açıkça dile getirebilmelerini sağlayacak ortamların yaratılması ile söz konusu toplantılar da alınan kararların uygulanması.” (K126)

“Okul yönetimleri, alacakları her türlü kararlarda öğretmenlerle düzenli toplantı yaparak fikirlerini almalı ve uygulamaya geçirmelidir.” (K384)

Tablo 4.9'a göre öğretmenlerin, bütünleşme temasıyla ilgili farklılıklara saygı olgusuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Önyargılardan, egodan arındırılmış, farklı zihniyetlere saygı duyarak oluşturulan etkili iletişim ağı örgütsel sinerjinin önündeki engelleri kaldıracaktır.” (K48)

“Bir grup liderinin grup içinde sinerji yaratabilmesi için empatik dinleme ile astlarının fikirlerine saygı duyabilme gibi özelliklere sahip olması gerekir.” (K103)

Tablo 4.9’a göre öğretmenlerin, bütünleşme temasıyla ilgili esnek yönetim olgusuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Bürokratik anlamda maddelerin ve yönetmeliklerin yasal olanaklar çerçevesinde esnetilmesi, öğretmenlerin örgütsel sinerjilerini yükseltebilmelerinin önündeki engelleri kaldıracaktır.” (K55)

“Ders saatlerinin hem öğrenci hem öğretmen ve hem de okul yöneticileri tarafından esnek bir şekilde belirlenebilmesi.” (K133)

4.2.2.3. Strateji Teması İçin Bulgular

Katılımcı öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engelleri kaldırmaya yönelik çözüm önerileri doğrultusundaki yanıtlarıyla strateji teması altında ortaya çıkan kodlar Tablo 4.9’daki gibidir. Tablo 4.9’a göre öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyini artırabilmek için okul yönetimlerinin ve öğretmenlerin amaç birliği içerisinde hareket etmeleri gerektiği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin strateji temasıyla ilgili amaç birliği olgusuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir:

“Örgütsel sinerjinin önündeki engelleri kaldırabilmek için ortak bir amaca hizmet ettiğimiz ve tüm meslektaşlarımızın birer eğitimci olarak görevlerimizin olduğunu benimsemesi önerilerimdir.” (K52)

“Öğretmenlerimiz işlerine ilgiyle yoğunlaşmalı, kendilerine verilen görevleri de yerine getirmelidir. Bu şekilde bir iş ortamında engellerle karşılaşmadan örgütsel sinerjiyi ortaya çıkarabiliriz.” (K226)

4.2.2.4. Güncellenme ve Güçlenme Teması İçin Bulgular

Tablo 4.9’a göre, güncellenme ve güçlenme temasıyla ilgili hizmet içi eğitimler ile yeniliğe açıklık uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engelleri kaldıracağı ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin, güncellenme ve güçlenme temasıyla ilgili hizmet içi eğitim durumuna ilişkin örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimlerin, seminerlerin planlanması, planlanan eğitimlerin de yüz yüze uygulama şeklinde yapılması olabilir.”(K39)

“İdarelerin ve öğretmenlerin örgütsel sinerji konusunda bilinçlenmesi adına seminerler, eğitimler düzenlenebilir.” (K78)

“Hizmet içi eğitimler düzenlenebilir. Öğretmenler, yöneticiler ve diğer kurum çalışanlarını kapsayan örgütsel sinerji konulu hizmet içi eğitimler düzenlenebilir.” (K80)

“Okullarda gerek öğrencilerin yaptıkları zorbalığı gerekse de okul içerisinde yaşanan çeşitli zorbalık türleriyle ilgili eğitimlerin verilmesi.” (K186)

Tablo 4.9’a göre öğretmenlerin, güncellenme ve güçlenme temasıyla ilgili yeniliğe açıklık olgusuna ait örnek ifadeleri aşağıdaki gibidir;

“Yeniliklere ve yeni fikirlere açık meslektaşlarla çalışmak sinerjiyi artıracaktır.” (K101)

“Öğretmenlerin yenilikçi fikirlerinin ve etkinlik önerilerinin okul yönetimleri tarafından dikkate alınması.” (K149)

“Karar mercileri fikirleri dinlemeli ve farklı fikirlere olan saygısını artırması gerekmektedir.” (K224)

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, sonuç cümlelerine, tartışmalara ve araştırmacı tarafından oluşturulan önerilere yer verilmiştir. Araştırmada yakınsayan paralel deseni (eş zamanlı) kullanılmasından dolayı hem nicel hem de nitel sonuçlar ayrı başlıklar altında incelenerek alanyazındaki benzer çalışmalarda ulaşılan sonuçlar ile karşılaştırılmış söz konusu sonuçların birbirleriyle bütünleştirilmesiyle oluşan sonuç cümlelerine de ayrı bir başlık altında yer verilmiştir. Son bölümde araştırmacı tarafından oluşturulan öneriler yer almaktadır.

5.1. Nicel Desende Elde Edilen Sonuçlar ve Tartışma

Araştırmanın nicel deseninde ulaşılan sonuçlar, alanyazındaki nicel çalışmalarda ulaşılan sonuçlar ile karşılaştırılarak -alt problem cümleleri başlıkları altında tartışılmıştır.

5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel sinerji genel algı ve alt boyutları algı düzeylerinin “Yüksek” düzeyde olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Alanyazın incelendiğinde Akpolat ve Oğuz (2021), Duman (2021), Aksoy (2022), Bostancı ve Koçak (2022), Yeşil (2022), Akçay (2023), Aykıt (2023), Uluten (2023), Pınar (2024), Sansar (2024) ve Veyisoğlu (2024) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer bir şekilde öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu sonucu bulunmuştur. ÖYÖSÖ’NÜN alt boyutlarının puanları incelendiğinde, öğretmenler

ÖYÖSÖ'YÜ en yüksek strateji alt boyutunda algılarken, en düşük bütünleşme alt boyutunda algılamaktadır. Elde edilen bu sonuçlar, öğretmenlerin stratejik uygulamalar özelinde görece daha güçlü bir sinerji algısına sahip olduklarını; bütünleşme, etkileşim ve takdir etme konularında görece zayıflıklara sahip olduklarını düşündürmekte olup öğretmenlerin eğitim kurumlarında stratejik yönelime ilişkin uygulamaları görece daha olumlu algıladıklarına işaret etmektedir. Nitekim bu durum, kurumların hedef odaklılık, vizyon paylaşımı ve stratejik eylem planları gibi yönetsel unsurlarda daha belirgin bir yapı ortaya koyduğunu düşündürmektedir. Akpolat ve Levent (2020) tarafından yapılan çalışma sonucunda da öğretmenlerin strateji alt boyutundaki algılarının diğer alt boyutlardaki algı düzeylerine göre yüksek düzeyde olduğu yine bulgularımıza benzer şekilde bütünleşme alt boyutunun da düşük düzeyde algılandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar, bazı öğretmenlerin kurumlarıyla yeterince bütünleşemediklerine, iş birliği ve aidiyet duygusunda görece daha zayıf algılar taşıdıklarına işaret etmekte olup eğitim kurumlarında örgütsel bağlılık ve ekip ruhu gibi faktörlerin geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu düşündürmektedir. Bu noktada, öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının 'Çok Yüksek' düzeyinde çıkmaması da ele alınması gereken bir unsur olarak düşünülmektedir. Verilere bu yönden bakıldığında, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini düşüren ve/veya engelleyen unsurların yoğunlukla bütünleşme ile etkileşim ve takdir etme alt temalarıyla ilgili unsurlar olduğu görülmektedir. Bulgulardan hareketle, örneklemdeki öğretmenlerin sinerji olgusuna karşı olumlu bir tutum içinde oldukları, eğitim kurumları içerisindeki işgörenler arasında nispeten empatiye dayalı bir anlayışın hâkim olduğu, Milli Eğitim Bakanlığının merkeziyetçi karar alma yapısından dolayı stratejik planlamaların standart bir şekilde oluşturulduğu ve okul yönetimlerince bu stratejik planlamalara yönelik uygulamaların hayata geçirildiği; öğretmenlerin, aralarındaki gruplaşmaları, bu gruplaşmaları oluşturduğu dedikodu ortamları vb. olumsuz yaşantıları nedeniyle bütünleşme olgusunu eksik yaşadıkları ve bu gruplaşmalarının etkisiyle iletişimlerinin sekteye uğradığı; bu olumsuz durumların da örgütsel sinerji düzeylerini düşüren etmenler olduğu söylenebilir.

5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularına göre, örneklemdaki öğretmenlerin örgütsel sinerji genel algı ve alt boyutları algılarının, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç örneklemdaki öğretmenlerin kadın veya erkek cinsiyetinde olmalarının örgütsel sinerji düzeylerini değiştirmedini göstermesi açısından önemlidir. Alanyazın incelendiğinde, Ersoy (2019), Ersoy ve Levent (2020), Müjdecı (2020), Akpolat ve Oğuz (2021), Duman (2021), Aksoy (2022), Bostancı ve Koçak (2022), Akçay (2023), Pınar (2024), Sansar (2024) ve Veyisoğlu (2024) tarafından yapılan çalışmalarda da ulaşılan sonuç ile benzer bir şekilde öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçtan farklı olarak, Yeşil (2022), Aykıt (2023) ve Uluten (2023) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin etkileşim ve takdir etme alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Örneklemdaki öğretmenler özelinde cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, kadın veya erkek öğretmen fark etmeksizin aynı şekillerde algılanabildiği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel sinerji genel algı ve alt boyutları algılarının öğretmenlerin yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin yaşlarının örgütsel sinerji düzeylerini etkilemediğini göstermesi açısından önemli bir veridir. Alanyazın incelendiğinde, Ersoy (2019), Ersoy ve Levent (2020), Aksoy (2022), Yeşil (2022), Pınar (2024) ve Sansar (2024) tarafından yapılan çalışmalarda da araştırma sonucu ile benzer bir şekilde öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin yaşlarına göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçtan farklı olarak, Akpolat ve Oğuz (2021) tarafından yapılan araştırmada 51 ve üstü yaş grubuna dahil olan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji düzeylerinin, etkileşim ve takdir etme alt boyutu ile güncellenme ve güçlenme alt boyutunda diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre yüksek düzeyde olduğu; Aykıt (2023) tarafından yapılan araştırmada, yaşı büyük öğretmenlerin genç yaştaki öğretmenlere göre örgütsel sinerji düzeylerinin yüksek olduğu; Pınar (2024) tarafından yapılan araştırmada ise strateji alt

boyutu özelinde, 41 ve üstü yaş grubundaki öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının diğer yaş gruplarındaki öğretmenlere göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örneklemdeki öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin, yaş değişkenine göre farklılaşmadığı, bulundukları yaşlarının örgütsel sinerji düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel sinerji genel algı ve alt boyutları algılarının, görev yaptıkları lise okul türlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, öğretmenlerin görev yaptıkları lise okul türlerinin, örgütsel sinerji düzeylerini farklılaştırmadığı söylenebilir. Alanyazın incelendiğinde, Ersoy (2019), Duman (2021), Bostancı ve Koçak (2022) ile Yeşil (2022) tarafından yapılan çalışmalarda da ulaşılan sonuç ile benzer olarak öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin çalışılan okul türüne göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçtan farklı olarak Akpolat ve Oğuz (2021) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin, ilkokul öğretmenleri lehine anlamlı bir şekilde farklılaştığı; Aksoy (2022) tarafından yapılan araştırmada, ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin, örgütsel sinerjinin tüm alt boyutlarında diğer kademedeki öğretmenlerden daha yüksek düzeylerde sinerjiye sahip oldukları; Bostancı ve Koçak (2022) tarafından yapılan araştırmada ilkokul öğretmenlerinin örgütsel sinerjilerinin, bütünleşme boyutu haricinde diğer üç alt boyutta ve genel toplamda lise kademesi öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu; Pınar (2024) tarafından yapılan araştırmada ise okul öncesi eğitim kademesinde görev yapan öğretmenlerin tüm alt boyutlarda diğer kademedeki öğretmenlerden daha yüksek düzeylerde örgütsel sinerjiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Örneklemdeki öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin görev yaptıkları lise okul türlerine göre farklılaşmadığı, lise okul türlerinin örgütsel sinerji düzeylerini etkilemediği söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel sinerji genel algıları ile bütünleşme alt boyutu, strateji alt boyutu ve güncelleme ve güçlenme alt boyutu algılarının öğretmenlik mesleğindeki deneyimlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği ancak etkileşim ve takdir etme alt boyutu algılarının anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 6-10 yıl arası mesleki deneyim süresine sahip olan öğretmenlerin, diğer mesleki yıl deneyim süresine sahip olan öğretmen gruplarından

daha yüksek düzeyde etkileşim ve takdir etme algılarına sahip oldukları görülmüştür. Alanyazın incelendiğinde, Ersoy ve Levent (2020) tarafından yapılan araştırmada strateji alt boyutunun, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği; Akpolat ve Oğuz (2021) tarafından yapılan araştırmada, 21 yıl ve üzerindeki mesleki deneyim süresine sahip öğretmenlerin örgütsel sinerjiyi, etkileşim ve takdir etme alt boyutu ile güncellenme ve güçlenme alt boyutlarında diğer mesleki deneyim süresine sahip öğretmen gruplarına göre yüksek düzeyde algıladıkları; Duman (2021) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin, -mesleki deneyim değişkeni özelinde- bütünleşme alt boyutunda farklılaştığı; Aykıt (2023) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin artmasıyla örgütsel sinerji düzeylerinin de artış gösterdiği; Pınar (2024) tarafından yapılan araştırmada strateji alt boyutu özelinde 16-20 yıl arası mesleki deneyim grubunda yer alan öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının diğer mesleki deneyim gruplarındaki öğretmen gruplarına göre daha yüksek olduğu; Veyisoğlu (2024) tarafından yapılan araştırmada ise 31 yıl ve üstü mesleki deneyime sahip öğretmenlerin güncellenme ve güçlenme alt boyutunda diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde örgütsel sinerjiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçtan farklı olarak, Aksoy (2022), Bostancı ve Koçak (2022), Yeşil (2022), Akçay (2023), Uluten (2023) ve Sansar (2024) tarafından yapılan çalışmalarda öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin öğretmenlik mesleğindeki deneyim değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Etkileşim ve takdir etme alt boyutu, öğretmenlerin birbirleri ile iletişimde kalarak etkileşime girmelerini, kendi görüşlerini dürüst ve hakkaniyetli bir şekilde sunmalarını, manevi açıdan kendilerini güvende hissedebilmeleri özelliklerini barındırmaktadır. Bu sonuç, örnekleme yer alan öğretmenlerin, öğretmenlik mesleğindeki deneyim süreçlerinde 6-10 yıl aralığındaki bir mesleki deneyim tecrübesine sahip olduklarında iletişim olgusuna önem verdiklerini, birbirlerini tanıdıkça ve alıştıkça iletişime geçtiklerini ve bu doğrultuda oluşan etkileşim ile algıladıkları sinerji düzeylerinin yükseldiği söylenebilir. 1-5 yıl aralığındaki mesleki deneyim süresine sahip öğretmenlerin etkileşim ve takdir etme alt boyutu özelinde örgütsel sinerjiyi diğer gruptaki öğretmenlere göre daha düşük düzeylerde algılamaları ise var olan yeterliliklerini ortaya koyamadıkları, okullarına ve meslektaşlarına alışmakta, iletişim kurmakta ve uyum sağlamakta zorlandıkları şeklinde açıklanabilir.

Gürlek (2010), yaptığı çalışmada göreve yeni başlayan öğretmenlerin mesleki tecrübesizlikleri nedeniyle bazı problemlere sebep oldukları sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç, araştırmada elde edilen bulguları destekler niteliktedir.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel sinerji genel algı ve alt boyutları algı düzeylerinin, çalıştıkları kurumdaki deneyimleri değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, örnekleme yer alan öğretmenlerin çalıştıkları kurumlardaki deneyimlerinin, örgütsel sinerji düzeylerini etkilemediğini göstermesi açısından önemlidir. Alanyazın incelendiğinde, Ersoy (2019), Müjdecı (2020), Aksoy (2022), Bostancı ve Koçak (2022), Uluten (2023) ve Veyisoğlu (2024) tarafından yapılan çalışmalarda da öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin çalıştıkları kurumdaki deneyimlerine göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçtan farklı olarak, Aykıt (2023) tarafından yapılan araştırmada 4-8 yıl arasında çalışılan kurum deneyimine sahip gruptaki öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin, diğer hizmet yılı aralığındaki gruptaki öğretmenlerden daha düşük düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin çalışılan kurumdaki deneyimleri değişkeninin, öğretmenlerin sinerji düzeyleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı, örnekleme yer alan öğretmenlerin, çalışılan kurumdaki deneyimleri özelinde örgütsel sinerji olgusunu benzer şekillerde algıladıkları söylenebilir.

5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Elde edilen bulgulara, ÖYÖSÖ'NÜN alt boyutlarıyla ilişkili bir şekilde temaların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Bu yönde örgütsel sinerjinin önündeki engeller olarak; Etkileşim ve Takdir Etme, Bütünleşme, Strateji, Güncellenme ve Güçlenme, Yönetim Politikaları ve Diğer Engeller şeklinde temaların oluştuğu görülmüştür.

Etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili karşılaşılan engellerin -en çok tekrar edenden en aza doğru- iletişim eksikliği, ayrımcılık, empati eksikliği, öğretmenlerin isteksizliği, adaletsizlik, dedikodu, yöneticilerin hatalı güç kullanımı, yöneticilerin öğretmenlere yönelik katı tutumları, yöneticilerin saygısız dil kullanımı, yöneticiye güvenmeme, hoşgörü eksikliği, kıskançlık, unvana göre maaş farklılığı, olumsuz örgüt

iklimi ve yıldırma şeklinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu temayla ilgili en çok karşılaşılan engelin, iletişim eksiklikleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler, meslektaşlarıyla sağlıklı bir iletişim kuramadıklarını, gerek kendi aralarında gerekse de okul yöneticileriyle yaşadıkları iletişim problemlerinin, örgüt bünyesinde oluşabilecek sinerji oluşumuna karşı ciddi bir engel olduğunu ifade etmişlerdir. Temayla ilgili olarak iletişim eksikliğinden sonra yoğun bir şekilde ifade edilen diğer bir engelin, ayrımcı davranışlar olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin ders programlarının hazırlanması, nöbet programlarının oluşturulması gibi yaptıkları görev dağılımlarında uyguladıkları ayrımcı davranışların, örgütsel sinerji oluşumuna engel olduğu görülmüştür. Yine, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin empati duygusu eksiklikleri de sıklıkla belirtilmiştir. Töremen ve Karakuş (2007) çalışmalarında, öğretmenlerin meslektaşlarıyla ilgili 'empatiye dayalı düşünme özelliklerinin' düşük düzeyde olduğuna inandıklarını ve bu durumun oluşabilecek sinerjiye engel olduğu sonucunu bulmuştur. Etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili olarak öğretmenlerin isteksiz davranışları, yöneticilerin öğretmenlere yönelik katı tutumları ile astlarına karşı saygısız dil kullanımları, adaletsizliğin örgüt içinde yaygınlaşmasıyla öğretmenlerin yöneticilere olan güvenlerinin azalması, öğretmenler arasında yaşanan kıskançlık olguları, Öğretmenlik Meslek Kanununun (ÖMK) getirdiği unvan ve maaş farklılıkları, örgüt bünyesindeki olumsuz örgüt iklimi ve yöneticilerin yıldırma uygulamasının öğretmenlerin örgütsel sinerji olgusunu düşüren engeller olduğu görülmüştür.

Bütünleşme temasıyla ilgili ortaya çıkan engellerin, -en çok tekrar edenden en aza doğru- demokrasi eksikliği, öğretmenler arası işbirliği eksikliği, sosyal etkinliklerin azlığı, çatışma, öğretmenler arası gruplaşmalar, bencillik, yönetici desteğinin olmaması, sorumluluktan kaçma, rekabetçilik ve mesleki bağlılığın azlığı şeklinde olduğu sonucu bulunmuştur. Bütünleşme temasıyla ilgili olarak en önemli engelin demokrasi eksikliği olduğu görülmektedir. Öğretmenler, okul yönetimlerince fikirlerine değer verilmemesi nedeniyle okullarıyla bütünleşemediklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin fikirlerini görmezden gelmeleri sebebiyle fikirlerin paylaşılabileceği demokratik ortamlar oluşturamadıkları, bu durumunda -bütünleşme teması özelinde- örgütsel sinerjiye engel olan en önemli engel olduğu söylenebilir. Tema kapsamında demokrasi eksikliğinden sonra en çok

karşılaşılan diğer bir engelin öğretmenler arası işbirliği eksiklikleri olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin, öğretmenler arasında kurulacak işbirliği olgusunun önemini gözden kaçırdıkları, bu konuda inisiyatif almaktan uzak yönetim anlayışları sergilemelerinin eğitim kurumlarında sinerji oluşumunu engellediği söylenebilir. Bütünleşme temasıyla ilgili ortaya çıkan diğer bir engelin sosyal etkinliklerin azlığı olduğu görülmektedir. Töremen ve Karakuş (2007), sosyal etkinliklerin yetersizliğinin örgütsel sinerjiye engel olduğu sonucunu bulmuştur. Öğretmenler arasında sinerji oluşumunu sağlayabilecek etkinliklerin yapılmaması veya kısıtlı yapılmasının bütünleşme olgusunu zayıflatmakta olduğu dolayısıyla öğretmenlerin bütünlük içerisinde hareket edemedikleri bu durumda örgütsel sinerji oluşumuna engel teşkil ettiği söylenebilir. Bu temayla ilgili olarak öğretmenlerin yaşadıkları çatışmalar, öğretmenler arası gruplaşmalar, bencillik, yönetici desteğinin olmaması, öğretmenlerin görev ve sorumluluktan kaçmaları, rekabetçilik ile mesleki bağlılığın azlığı unsurlarının örgütsel sinerjiye engel olan diğer engeller olduğu görülmüştür.

Strateji temasıyla ilgili ortaya çıkan engeller, -en çok tekrar edenden en aza doğru- amaç birliğinin olmaması, inisiyatif almama, bürokratik işler, eşgüdümleme eksikliği, merkeziyetçi yönetim anlayışı ve mesleki etikten uzaklık şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu temayla ilgili ortaya çıkan en önemli engelin amaç birliğinin sağlanamaması olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin, okulu hedeflerine ulaştırabilecek stratejik planları uygulayabilme konusunda eksiklikleri bulunduğu, okulun misyon ve vizyonunu benimseterek öğretmenlerini bir hedef doğrultusunda harekete geçiremedikleri, bu durumlarında örgütsel sinerjiye engel olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenler, meslektaşlarının ve okul yöneticilerinin inisiyatif almaktan uzak davranışları sebebiyle derslerini işlemekten başka herhangi bir görev ve sorumluluğun altına girmek istemediklerini, bu durumun ortaya çıkabilecek sinerji olgusunu engellediğini ifade etmişlerdir. Okullarda bürokratik işlerin yoğun olduğunu belirten öğretmenler, kanun, yönetmelik, genelge gibi bürokratik olgular çerçevesinde oluşturulan iş ve işlemlerin zamanlarını fazlasıyla aldığını ve süreç içerisinde enerjilerini düşürdüğünü belirtmişlerdir. Töremen (2001), kurumlarda işgörenlerin uhdelerinde bulunan yetkilerin resmi mevzuat hükümleri çerçevesinde net bir şekilde sınırlandırıldığını, bu durumun dikey hiyerarşik yapı ve sistemlerini beraberinde getirdiğini ve örgütsel

sinerjinin oluşumundaki en önemli engel unsuru olduğu sonucunu bulmuştur. Strateji teması kapsamında, okul yönetimlerinin eşgüdümleme/koordine eksiklikleri, Milli Eğitim Bakanlığının merkeziyetçi yönetim anlayışına dayalı yapısı ve öğretmenlerin mesleki etikten uzak davranışlarının da örgütsel sinerji oluşumunu engelleyen unsurlar olduğu görölmüştür.

Güncellenme ve güçlenme temasıyla ilgili ortaya çıkan engeller, -en çok tekrar edenden en aza doğru- değişime direnç, öğretmenlerin mesleki yetersizliği ve yöneticilerin yetersizlikleri şeklindedir. Öğretmenler, güncellenme ve güçlenme temasıyla ilgili önemli engel olarak meslektaşlarının, okul yöneticilerinin ve kurumlarının değişime direnmesini görmektedir. Eğitim kurumlarının çağın şartlarına göre kendisini güncelleyememesi ve güçlendirememesinin bireysel ve mesleki gelişimlerine de olumsuz yansıdığını belirten öğretmenler, bu durumun zaman içerisinde öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin mesleklerine karşı ilgisiz olmalarına ve mesleki gelişimlerini sağlayamamalarına sebep olduğunu belirtmişlerdir. Öğretmenler, temayla ilgili diğer bir engel olarak eğitim kurumlarına görevlendirilen tecrübesiz yöneticilerin yaptıkları yanlış uygulama ve/veya yönetim süreçlerini ifade etmişlerdir. Okul yönetimlerinin, öğretmenlerini takip etmekten uzak yönetim davranışları içinde bulundukları, öğretmenlerinin ürettiği ürün ve süreçlerden habersiz olmaları ile destekleme konusundaki yetersiz davranışları nedeniyle öğretmenlerin sorumluluk almaktan kaçındıkları, bu durumların da oluşabilecek sinerji yaşantılarına engel olduğu söylenebilir.

Yönetim politikaları temasıyla ilgili ortaya çıkan engeller, -en çok tekrar edenden en aza doğru- öğretmenlerin ders yüklerinin fazla olması, blok ders uygulaması, kalabalık sınıflar, kadronun sık değişimi, ücretli öğretmenlik uygulaması ve yoğun müfredat şeklinde sıralanmıştır. Bu temayla ilgili en önemli engelin, öğretmenlerin ders yüklerinin fazla olması şeklinde oluştuğu görölmektedir. Ortaöğretim kurumlarında haftalık ders saatlerinin yoğun olduğunu belirten öğretmenler, derslere hazırlanma süreçleriyle beraber kendilerini yoğun bir temponun içinde bulduklarını ve bu durumun sinerji oluşumu için gerekli olan yeni bir enerji ve motivasyonu engellediğini ifade etmişlerdir. Bu durumun yanında haftalık ders saatlerinin fazla olmasından dolayı bazı lise türleri özelinde uygulanan blok ders saatleri uygulamasının da öğrencilerin ve öğretmenlerin konsantrasyonlarını düşürdüğü, zaman içerisinde

öğretmenlerin sinerji düzeylerini olumsuz etkilediği söylenebilir. Ortaöğretim kurumlarında sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından dolayı sınıfın kontrol altına alınmasının zorlaştığını belirten katılımcı öğretmenler, derslerde öğrencileri kontrol edebilmek için ciddi enerji harcadıklarını ifade etmişlerdir. Gürlek (2010), yaptığı çalışmada sınıflardaki kalabalık öğrenci sayısının örgütsel sinerjiye engel bir durum olduğu sonucunu bulmuştur. Bu yönde kalabalık sınıfların, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini düşürdüğü söylenebilir. Bu tema kapsamında okulların öğretmen kadrosunun sık değişimi, öğretmenlik mesleği özelinde yapılan ücretli öğretmenlik uygulaması ile yoğun müfredat uygulamasının örgütsel sinerjiye engel olan diğer yönetim politikası unsurları olduğu görülmektedir.

Diğer engeller temasıyla ilgili ortaya çıkan engeller, -en çok tekrar edenden en aza doğru- öğretmenlerin bireysel farklılıkları, öğrenci davranış sorunları, öğretmene değer verilmemesi, öğretmene şiddet, özel alana saygısızlık ve uyumsuzluk şeklinde sıralanmıştır. Öğretmenlerin bireysel farklılıkları, farklı kişilik ve karakter yapıları, öğretmenler arasında huzursuzluğa sebep olarak örgütsel sinerjiyi engellediği ifade edilmiştir. Öğretmenlerin kişisel hırsları ve kişilik yapılarındaki bireysel farklılıklarından dolayı iletişim sağlayamadıklarını belirtmeleri bu konudaki problemleri tanımlayabilme noktasında önem arz etmektedir. Töremen ve Karakuş (2007), bulgularımıza benzer şekilde öğretmenlerin bencil kişisel özellikleri ve davranışlarını, örgütsel sinerjinin önündeki engellerden birisi olarak bulmuştur. Okullarda yaşanan öğrenci davranış sorunlarının da sinerji oluşumuna engel oluşunu belirten öğretmenler, Ortaöğretim Kurumları Disiplin Yönetmeliğinin ihmal edilmesini sebep olarak göstermişlerdir. Öğretmenlere uygulanan fiziki şiddet, öğretmenlerin özel hayatlarına karşı yapılan saygısızlıkların ve öğretmenlerin okul içindeki uyumsuz davranışlarının örgütsel sinerjiye engel olan diğer unsurlar olduğu görülmektedir.

Alanyazın incelendiğinde, Töremen ve Karakuş (2007) tarafından nitel desen ekseninde gerçekleştirilen ve örgütsel sinerjiyi olumsuz etkileyen unsurların incelendiği çalışma sonucunda ulaşılan olumsuz temalar, öğretmenler arasındaki çeşitli iletişim sorunları, öğretmenlerin bireysel eğilimleri, eğitim sisteminden kaynaklanan eksiklikler, eğitim kurumlarının fiziki durumlarının elverişsizliği ve öğretmenlerin birbirlerine karşı olan önyargıları olarak elde edilmiş, en büyük engelin

iletişim eksikliği olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aldaihani (2017) tarafından yapılan araştırmada ise eğitim kurumlarında sinerji oluşturulamamasının önündeki en önemli engeller olarak okul yöneticileri ve bölęe yöneticileri arasındaki diyalog eksiklikleri, merkezi karar alma sistemi ve idari iş yüklerinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, bulgularımızın alanyazındaki diğer çalışmaların bulgularıyla örtüştüğünü göstermektedir.

5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin çözüm önerileri noktasında etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili ortaya çıkan kodlar, -en çok tekrar edenden en aza doğru-sağlıklı iletişim, adil yönetim, empatik yönetici, empatik meslektaş, güvenilir yönetici, motivasyonu sağlama, yıldırmanın engellenmesi ve unvanların kaldırılması şeklindedir. Çalışma grubundaki öğretmenler, çözüm önerisi olarak yoğunluklu bir şekilde sağlıklı bir iletişimin sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu şekilde örgüt içerisinde sinerji dalgası yaratılabileceğini düşünen ve okul yönetimlerinin bu konuda inisiyatif almaları gerektiğini belirten katılımcı öğretmenler, motivasyonlarının ve örgütsel sinerji düzeylerinin yükselebileceğini ifade etmişlerdir. Ayrıca öğretmenlerin bir bölümü, okul dışındaki eğitim paydaşlarıyla (öğrenci velileri vb.) yapılacak olan sağlıklı iletişimin öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini artırabileceğini ifade etmişlerdir. Doctoroff (1977), örgütlerde sinerjinin oluşturulabilmesi için işgörenler ve yöneticiler arasında etkili bir iletişimin kurulması gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin eğitim kurumu içerisinde okul yöneticileri, öğrencileri ve meslektaşlarıyla, okul dışında ise öğrenci velileri ile kuracakları olumlu ve düzeyli iletişim sayesinde örgütsel sinerji düzeylerinin artabileceği söylenebilir. Öğretmenler, sağlıklı bir iletişimin oluşturulabilmesinin yöntemi olarak da öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin empatik bir yaklaşım içinde bulunmaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Töremen (2001), bulgularımıza benzer şekilde okul yöneticilerinin empatik yaklaşımı sahaya sunmasıyla beraber örgütsel sinerji olgusunu hayata geçirebilecekleri sonucuna ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin empatik bir anlayış sergileyerek meslektaşlarının duygu, düşünce ve yaşantılarını anlayarak hareket etmelerinin, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini arttıracakı söylenebilir. Araştırmada, okul

yönetimlerinin adaletli bir yönetim tavrı sergilemelerinin örgütsel sinerjinin önündeki engelleri kaldırabilmeleri noktasında önemli çözüm yollarından biri olduğu görülmüştür. Yöneticilerin astlarına ve öğretmenlerine karşı güven verici davranışlar sergilemeleri gerektiği, okul içinde yıldırımlara engel olunması halinde güven ve huzur ortamının oluşturulabileceği bu durumun öğretmenlerin motivasyonlarını akabinde sinerji düzeylerini yükseltebileceği söylenebilir. Ocak (2024) ve Pınar (2024) tarafından yapılan çalışmalarda da eğitim kurumlarında etik iklim ile öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin adaletli bir yönetim anlayışı içinde olmaları, bu konuda akıllarda şüphe uyandıracak iş ve işlemlerden uzak durmaları halinde öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin artış göstereceği söylenebilir. Katılımcı öğretmenler tarafından etkileşim ve takdir etme alt temasıyla ilgili diğer bir öneri olarak Öğretmenlik Meslek Kanunu ile ortaya çıkan kıdemsel farklı adlandırmaların ve bu yönde oluşan maaş farklılıklarının ortadan kaldırılması şeklindedir. Töremen ve Karakuş (2007), Öğretmenlik Meslek Kanununun yürürlüğe girmeden önceki yıllarda yaptıkları çalışmalarında, öğretmenler arası statü çalışmalarının adil şekilde çözümlenmesinin sinerjinin önündeki engelleri ortadan kaldırabileceğini belirtmişlerdir. Bu yönde Öğretmenlik Meslek Kanunu ile ortaya çıkan statü ve maaş farklılıklarının gözden geçirilerek, öğretmenlerin görüş, öneri ve fikirleri doğrultusunda revize edilmesinin örgütsel sinerji olgusuna olumlu katkıları olacağı söylenebilir.

Çözüm önerileri noktasında bütünleşme temasıyla ilgili olarak en önemli önerinin işbirliği olduğu görülmektedir. Bu önerinin ardından sırasıyla sosyal etkinliklerin düzenlenmesi, katılımcı yönetim anlayışı, bilgilendirme toplantıları, farklılıklara saygı ve esnek yönetim anlayışı önerilerinin sıralandığı görülmüştür. Öğretmenler, işbirliği olgusunun ardından sinerjinin oluşabilmesi için okul bütününe yapılacak sosyal etkinlikleri öneri olarak sunmuşlardır. Töremen ve Karakuş (2007) da bulgularımıza benzer şekilde, örgütsel sinerjiyi engelleyen durumların ortadan kaldırılabilmesi için sosyal etkinliklerin tasarlanması gerektiği sonucunu elde etmiştir. Sosyal etkinlikler ile oluşacak etkileşim sayesinde okul yöneticileri ile öğretmenler arasında yine öğretmenler ile meslektaşları arasında sağlıklı bir iletişimin oluşabileceği, bu iletişim sayesinde örgütsel sinerjinin oluşmaya başlayacağı söylenebilir. Yasalar

doğrultusunda iş ve işlemlerin gerçekleştirildiği eğitim kurumlarında, yönetim sürecinin katılımcı yönetim anlayışı ile uygulanması, öğretmenler tarafından çözüm önerisi olarak dile getirilmiştir. Okul yöneticilerinin katılımcı ve esnek bir tavır doğrultusunda öğretmenlerinin fikirlerini ve düşüncelerini almaları gerektiği, onları eğitim sürecinin bir elemanı olmaktan daha çok süreci yönetebilen bir parçası olarak konumlandırabilmek için bilgilendirme toplantılarını düzenlemeleri gerektiği ifade edilmiştir. Kara (2006), Aktan (2012b) ve Veyisoğlu (2024) da çalışmalarında katılımcı yönetim anlayışı uygulamalarının örgütsel sinerjiyi artıracak sonucunu bulmuşlardır. Bilgilendirme toplantıları aracılığıyla fikirlerinin dikkate alındığını ve uygulamaya geçirildiğini gören öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin artış göstereceği söylenebilir. Eğitim örgütlerinde görevli öğretmenlerin motivasyonları üzerine yapılan çeşitli araştırmalarda öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması ve eğitim öğretim faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için güven sağlayıcı güçlü bir yönetim desteğine ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. Bu yönde yapılan araştırmalarda ortaya çıkan etkenlerin çoğunluğunun insan nitelikleri ve insan ilişkileriyle ilgili olduğu görülmektedir (Ada, 2013). Alanyazındaki çeşitli araştırmalar ile araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda, sinerji olgusunun eğitim kurumlarında sürdürülebilir bir niteliğe bürünebilmesi için eğitim politika ve planlamalarının demokratik bir yönetim anlayışı çerçevesinde, paydaşların görüş, öneri ve düşünceleri dikkate alınarak oluşturulması ve eğitim kurumlarında adil bir yönetim anlayışının sergilenmesi gerektiği söylenebilir.

Çözüm önerileri noktasında strateji temasındaki önerinin amaç birliği olduğu görülmektedir. Takım çalışmalarını bir kurum kültürü haline getirebilen eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin var olan yeterliliklerini artırabilecekleri ve bu doğrultuda verimli bir eğitim-öğretim hizmeti gerçekleştirebilecekleri çeşitli çalışmalarda ortaya çıkmıştır (Çelikten, 2001; Çetin ve Yaman, 2004; Töremen ve Karakuş, 2007). Öğretmenler, çalışma arkadaşlarıyla amaç birliği içerisinde hareket edebilmeleri ve kendilerini eksik gördükleri noktalarda destek görebileceklerine olan inançları sayesinde sinerji düzeylerinin artacağını belirtmişlerdir. Harris (2004), örgütsel sinerjinin oluşabilmesi için örgüt yöneticilerinin işgörenlerini ortak bir misyon etrafında toplamaları gerektiğini belirtmiştir. Amaç birliği içerisinde harekete

geçen öğretmenlerin okullarıyla olumlu bir ilişki içerisinde bulunmalarından dolayı örgütsel sinerji düzeylerinin artış göstereceği söylenebilir.

Çözüm önerileri noktasında güncellenme ve güçlenme temasıyla ilgili öneriler hizmet içi eğitim ile yeniliğe açıklık şeklinde ortaya çıkmıştır. Öğretmenler, hem okul yöneticilerine hem de öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimlerin planlanmasının, örgütsel sinerji olgusuna yönelik engelleri ortadan kaldıracağını ifade etmişlerdir. Kendilerini hizmet içi eğitimlerle geliştiren öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel sinerji düzeylerinin artış göstereceği söylenebilir. Öğretmenler, eğitim kurumlarının, değişimlere ve gelişimlere açık olarak kendisini güncelleyebilmesini ve güçlendirebilmesini önemli bir çözüm unsuru olarak görmektedir. Katılımcı öğretmenler, sundukları yeni fikir ve projelerinin eleştirilme, dışlanma korkusu olmadan rahatlıkla dile getirebilecekleri demokratik ortamların oluşturulması gerektiğini belirterek eğitim kurumlarının yeniliğe ve değişime açık olmasını, bu şekilde kendilerinin de yeniliklere ve değişimlere açık olacaklarını ifade etmişlerdir. Zaman içerisinde kendisini yenileyerek güçlenme olgusunu giderek kurum kültürü haline getirebilen eğitim kurumlarının hem öğretmenleri mesleki anlamda tatmin edebileceği hem de elde edecekleri verimli çıktılar ve başarılarla öğretmenlerinin motivasyonunu artırabileceği öngörülmektedir (Kaçmaz ve Barutçu, 2016). Fikirlerine değer verildiğini hissettikleri ve kendilerini mesleki gelişim anlamında tatmin edebildikleri eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarının yükseleceği, bu durumun örgütsel sinerji düzeylerine de olumlu yansıtacağı söylenebilir.

Alanyazın incelendiğinde, Töremen ve Karakuş (2007) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel sinerjinin önündeki olumsuz durumların ortadan kaldırılabilmesi için çözüm önerileri olarak sosyal etkinliklerin tasarlanması, öğretmenlerin takım çalışmalarına yönlendirilmesi, eğitim kurumunda öğrenen örgüt yapısının oluşturulması ve eğitim kurumlarının fiziki eksikliklerinin giderilmesi unsurları öğretmenler tarafından dile getirilmiş, sosyal etkinliklerin tasarlanmasının sıklıkla ifade edildiği görülmüştür. Yıldırım (2021) ve Aykıt (2023) tarafından yapılan çalışmalarda, okul yöneticilerinin gösterdikleri liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Bu durum bulgularımızın alanyazındaki diğer çalışmalarda ulaşılan sonuçlar ile örtüştüğünü göstermektedir.

5.1.5. Araştırmanın Nicel Desen ve Nitel Desen Sonuçlarının Bütünleştirilmesi

Çalışmanın nitel deseninde ortaya çıkan tema ve kodlar incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sinerjiyi engelleyen faktörler olarak ifade ettikleri en yaygın engeller ile ÖYÖSÖ'DE elde edilen nicel sonuçların örtüştüğü görülmektedir. Araştırmanın nicel deseninde kullanılan ÖYÖSÖ'NÜN alt boyutlarında en yüksek ortalamaya sahip olan alt boyutun strateji alt boyutu olduğu ardından güncelleme ve güçlenme alt boyutu, etkileşim ve takdir etme alt boyutu ile bütünleşme alt boyutunun sıralandığı görülmüştür. Nitel desen ekseninde örgütsel sinerjiye engel olan durumlar doğrultusunda oluşan temalar kapsamında en çok tekrar eden kodların, bütünleşme temasıyla ilgili demokrasi eksikliği, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili iletişim eksikliği olduğu görülmüştür. Nicel desen ekseninde toplam ortalama puanları düşük çıkan her iki alt boyutun, nitel desen ekseninde de -örgütsel sinerjinin önündeki engeller noktasında- kodlar şeklinde sıklıkla ifade edilmeleri, öğretmenlerin bu boyutlarda sıklıkla engellerle karşılaştıklarını ve dolayısıyla bu unsurların öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini düşüren etmenler olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu nitel bulgu, nicel bulgular ile tamamen tutarlılık göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin 'çok yüksek' düzeyinde çıkmamasının altında yatan unsurların bu alt boyutlar ile ilgili karşılaşılan engeller olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin nitel desen ekseninde sundukları çözüm önerileri de nitel veriler ile nicel verilerin örtüştüğüne dair doneler sunmaktadır. Bu yöndeki bulgular incelendiğinde, nitel desen ekseninde çözüm önerileri noktasında oluşan temalar bazında en çok tekrar eden kodun -yoğunluklarının sırasına göre- bütünleşme temasıyla ilgili işbirliği, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili sağlıklı iletişim kodları olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin sundukları çözüm önerilerinin yoğunluklu bir şekilde bütünleşme ile etkileşim ve takdir etme alt temalarıyla ilgili çıkması ve ÖYÖSÖ'NÜN en düşük ortalamaya sahip olan alt boyutlarının da sırasıyla bütünleşme ile etkileşim ve takdir etme alt boyutları şeklinde oluşması, nitel verilerin nicel verilerle örtüştüğünü gösteren güçlü bir veridir. Yine bu noktada, ÖYÖSÖ'DE en yüksek ortalamaya sahip olan strateji alt boyutuyla ilgili çözüm önerilerinin öğretmenler tarafından çok az ifade edilmesi de nitel verilerin nicel sonuçlarla

örtüşüğünü göstermesi açısından önem arz eden bir diğer veridir. Çalışma grubundaki öğretmenler, kendilerini örgütsel sinerji alanında en zayıf gördükleri özelliklerini - bütünleşme ile etkileşim ve takdir etme alt temalarıyla ilgili- geliştirmeye yönelik somut çözüm önerileri sunmuşlardır. Öğretmenlerin strateji alt temasıyla ilgili olarak iyileştirme, düzeltme vb. önerilerinin olmaması, öğretmenlerin bu alt boyut özelindeki mevcut uygulama ve durumlardan büyük ölçüde memnun olduklarını göstermektedir. Bir diğer alt boyut olan güncellenme ve güçlenme alt boyutunun puan ortalaması olarak strateji alt boyutunun hemen ardından sıralandığı tespit edilmiştir. Nitel bulgulara, katılımcı öğretmenler tarafından güncellenme ve güçlenme alt temasıyla ilgili engellerin sıklıkla ifade edilmemiş olması, bu konuda öğretmenlerin kurumlarında net bir problem ya da engel algılamadıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu sonuçlar doğrultusunda, nitel veriler nicel puanlarla uyumluluk göstermiştir. Her iki desende elde edilen bulgular, öğretmenlerin meslektaşlarıyla bir etkileşim içerisine girerek görev yapmayı istediklerini ve örgütsel sinerji düzeylerini yükseltebilecek bir sürece dâhil olmayı istediklerini göstermektedir. Bu durum, toplumların gelişmişlik düzeylerini etkileyebilecek nitelikte önemli meslek dallarından biri olan öğretmenlik mesleğindeki bireylerin sağlıklı bir iletişim süreci içerisinde görev yapmalarının öneminin bilincinde olduklarını göstermektedir.

Nicel desen ekseninde öğretmenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamış, nitel desen ekseninde ise öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engeller hakkındaki görüşlerinde cinsiyet ile örgütsel sinerjinin ilişkisinden bahsedilmemiştir. Nitel desen analizlerinde bir kodun sık geçmesi kadar az geçmesi ya da hiç geçmemesi referans olarak alınabilir (Çelik vd., 2020). Bu noktada öğretmenlerin kadın veya erkek olmalarının örgütsel sinerji düzeylerini etkileyen bir durum olmadığı; kadın veya erkek öğretmenler tarafından aynı şekillerde algılanabildiği sonucunun nitel verilerde de desteklendiği görülmektedir.

Nicel desen ekseninde öğretmenlerin yaş düzeyleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Nitel desen ekseninde ise öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engeller hakkındaki görüşlerinde öğretmenlerin yaşları ile örgütsel sinerjinin ilişkisinden bahsedilmemiştir. Bu noktada öğretmenlerin yaşlarının örgütsel sinerji düzeylerini etkileyen bir unsur olmadığı sonucunun nitel verilerle de desteklendiği görülmektedir.

Nicel desen ekseninde öğretmenlerin görev yaptıkları okul türleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Lise kurumlarında görev yapan öğretmenler özelinde yapılan araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engeller hakkındaki görüşlerinde sadece Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri ile Anadolu İmam Hatip Liselerinde görevli öğretmenlerin, diğer engeller temasıyla ilgili olarak blok ders uygulamasını düşük frekansla belirttikleri, bu öğretmenlerin haftalık olarak girdikleri ders saatlerinin, derslere hazırlanma süreçleriyle beraber uzun saatlere tekabül ettiğinden örgütsel sinerji oluşumunu engelleyen bir unsur olduğu söylenebilir. Bulgudan hareketle, okul türüne ait özelliklerin çok az sıklıkla ifade edilmesi nitel verilerin nicel verileri desteklediği şeklinde yorumlanabilir.

Nicel desen ekseninde öğretmenlerin mesleki deneyimleri ile etkileşim ve takdir etme alt boyutu özelliklerinde anlamlı bir farklılık bulunmuş, 6-10 yıl aralığındaki mesleki deneyime sahip öğretmenlerin etkileşim ve takdir etme alt boyutunda en yüksek ortalamaya sahip oldukları, 1-5 yıl aralığındaki mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ise en düşük ortalamaya sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Söz konusu nicel farklılık, araştırmanın nitel verileriyle uyumluluk göstermiş ve örtüşmüştür. Öğretmenlerle yapılan görüşmelerde, mesleki deneyim süreleri daha yüksek düzeyde olan katılımcı öğretmenler, eğitim kurumlarında göreve yeni başlayan/yeni atanan öğretmenlerin çeşitli ayrımcı davranışlara maruz kaldıklarını ya da bu deneyim grubundaki öğretmenlerin sundukları fikir, düşünce ve önerilerinin fazla dikkate alınmadığını ifade etmişlerdir. Nitel desen ekseninde, öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engeller hakkında, etkileşim ve takdir etme temasıyla ilgili ayrımcılık durumuna ilişkin görüş ve düşüncelerinde, eğitim kurumlarında göreve yeni başlayan öğretmenlerin ayrımcı davranışlara maruz kaldıkları için örgütsel sinerji düzeylerinin düştüğü anlaşılmaktadır. Bu noktada nitel desende elde edilen verilerin nicel verileri desteklediği söylenebilir.

Nicel desen ekseninde öğretmenlerin çalışılan kurum deneyimleri değişkeni ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Nitel desen ekseninde ise öğretmenlerin örgütsel sinerjinin önündeki engeller hakkındaki görüşlerinde çalışılan kurumdaki deneyimleri ile örgütsel sinerjinin ilişkisinden bahsedilmemiştir. Bu noktada öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumlarındaki deneyimlerinin örgütsel sinerji düzeylerini farklılaştıran bir unsur olmadığı sonucunun

nitel verilerle de desteklendiği şeklinde yorumlanabilir. Yapılan analizler doğrultusunda nicel desende elde edilen bulguların nitel desende elde edilen veriler ile örtüşükleri ve birbirlerini destekledikleri söylenebilir.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırma, İstanbul İlinin Esenyurt ilçesi özelinde, lise kademesi okul türlerinde görev yapan 400 öğretmen ile sınırlıdır. Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji konulu çalışmaların farklı il ve ilçeler ile farklı okul kademeleri kapsamında yürütülmesi önerilebilir.
- Araştırma karma desende desenlemiş olup karma yöntem kullanılarak yapılmıştır. Bu noktada nicel çalışmaların, nitel çalışmalara göre daha yoğun bir şekilde gerçekleştirildiği görülmüştür. Örgütsel sinerji konulu nitel çalışmaların sayısının artırılarak, elde edilen sonuçların çalışmanın sonuçlarıyla karşılaştırılması önerilebilir.
- Farklı okul kademeleri özelinde (ilkokul, ortaokul, lise, üniversite vb.) çalışmalar gerçekleştirilerek öğretmenlerin görev yaptıkları kurum düzeylerinin ve özelliklerinin örgütsel sinerji düzeylerini nasıl etkilediği konusunda daha detaylı ve kapsamlı bir araştırma yapılması önerilebilir.
- Örneklemdeki öğretmenlerin alanları değişken olarak ele alınmamış olduğundan, öğretmenlerin alanları dikkate alınarak örgütsel sinerji ile ilişkileri araştırılabilir.
- Örgütsel sinerji kavramının bir bütün olarak eğitim kurumları tarafından doğru algılanabilmesi için diğer örgütsel olgularla (örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm vb.) ilişkileri konusunda çalışmalar tasarlanabilir.
- Örgütsel sinerjinin farklı değişken türleri (medeni durum, okul yöneticilik süresi, okuldaki öğretmen sayısı, mezun olunan okul türü -eğitim fakültesi fen-edebiyat fakültesi-, mezun olunan okul kademeleri -lisans-yüksek lisans-,

müdürle çalışılan yıl vb.) ile olan ilişkisi konulu yeni çalışmalar gerçekleştirilebilir.

- Araştırmada ulaşılan sonuçlar ile alanyazındaki çalışmalarda ulaşılan sonuçlar karşılaştırıldığında, öğretmenlik mesleğindeki deneyim değişkeninin örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutları özelinde farklılaştığı görülmüştür. Bu noktada öğretmenlerin mesleki deneyimleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasındaki ilişkinin daha ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ile alanyazına katkı sağlanacağı söylenebilir.

5.2.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

- Çalışma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin “yüksek” düzeyde gerçekleştiği görülmüştür. Eğitim kurumu yöneticilerinin öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini artırarak bu düzeyi ‘çok yüksek’ düzeyine çıkartabilmeleri için iş ve işlemlerin yürütülmesinde öğretmenlerinin görüş ve fikirlerini alarak demokratik ortamlar yaratmaları, öğretmenler arasında sağlıklı bir iletişim ağını kurmaları, sosyal etkinlikler ve çalışmalar yoluyla öğretmenler arasında etkileşim yaratmaları ve öğretmenler arasında bütünleşmeyi sağlayabilmek için takım çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir.
- Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel sinerji konulu hizmet içi eğitimler aracılığıyla bilgi ve tecrübe edinmeleri sağlanabilir.
- Eğitim kurumlarındaki iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde öğretmenlerin mesleki tecrübe, istek, ilgi ve yetenekleri dikkate alınarak, hakkaniyetli ve adaletli görev dağılımları planlanabilir.
- 1-5 yıl aralığındaki mesleki deneyime sahip öğretmenlerin örgütsel sinerjiyi etkileşim ve takdir etme alt boyutu özelinde diğer öğretmen gruplarına göre düşük düzeyde algılamaları öğretmenlerin okullara uyum sağlamakta zorlandıklarını gösterdiğinden, okul yönetimlerince kurumlarına yeni gelen öğretmenlere yönelik olarak oryantasyon eğitim ve hizmetlerini hayata geçirmeleri önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(3), 151-156.
- Akça, Y. Ş. (2017). Türkiye'nin kalkınma planlarında eğitim politikalarının değerlendirilmesi. *International Journal of Cultural and Social Studies*, 3, 394-403.
- Akçay, Z. (2023). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin görüşleri ile yönetici yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aker, Ç. (2022). *Okullardaki örgütsel sinerji düzeyi ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Akış, M. (1999). *İlköğretim öğretmenlerinin çağdaş denetmen rollerine ilişkin algı ve beklentileri (İzmir ili örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akpolat, T., ve Levent, A. F. (2020). Öğretmenlerin algılarına göre okullardaki örgütsel sinerji düzeyinin incelenmesi. Eskişehir: EJER Congress 2020 Tam Metin Kitabı.
- Akpolat, T., ve Levent, F. (2018). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 728-744.
- Akpolat, T., ve Oğuz, E. (2021). Örgütsel sinizm algılanan örgütsel sinerjiyi nasıl yordar? Eğitim örgütlerinde bir inceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1692-1705.
- Aksoy, F. (2022). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Aksu, T. (2021). *Öğretmenlerin mesleki bağlılıkları ile duygusal emeklerinin okul etkililiğini yordama düzeyi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri: Sinerjik yönetim*. İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Aktan, C. C. (2012a). Organizasyonlarda toplam kalite yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Aktan, C. C. (2012b). Sinerjik yönetim: Organizasyonlarda sinerji etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 260-280.
- Aldaihani, S. G. (2017). Effect of prevalent supervisory styles on teaching performance in Kuwaiti high schools. *Asian Social Science*, 13(4), 25-36.
- Alp, Ö., ve Şen, Ö. (2021). Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yazılan lisansüstü nicel tezlerin incelenmesi: bir sistematik derleme. *TEBD*, 1(19), 24-53.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of henry mintzberg's 'the design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Argon, T., ve Ertürk, R. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin içsel motivasyonları ve örgütsel kimliğe. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(19), 159-179.
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımları*. Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Aydın, M. (2007). *Çağdaş eğitim denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Basım ve Yayım San. Tic. Ltd. Şti.
- Aykıt, M. (2023). *Okullarda vizyoner liderlik ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Giresun.

Aytaç, T. (2000). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayınları.

Bağdiken, P., ve Akgündüz, D. (2018). Fen bilimleri öğretmenlerinin teknolojik pedagojik alan bilgisi özgüven düzeylerinin incelenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 535-566. <http://gefad.gazi.edu.tr/article/view/5000119866/5000130697> adresinden alındı

Bağrıyanık, H. (2017). *Öğretmenlerin okul yöneticilerine yönelik öğretimsel liderlik algıları çerçevesinde örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Balta, A. T. (2007). *İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonu olarak ücret yönetimi, motivasyon ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Bayram, L. (2015). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-159.

Beaubien, J. M., ve Baker, D. P. (2004). The use of simulation for training teamwork skills in health care: How low can you go? *Uality and Safety in Health Care*, 1(13), 151-156.

Bedel, A., ve Ulubey, E. (2015). Ergenlerde başa çıkma stratejilerini açıklamada bilişsel esnekliğin rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55), 291-300.

Bostancı, A., ve Koçak, Ş. (2022). Okul DNA profillerinin örgütsel sinerji üzerindeki rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(233), 55-75.

- Bozkurt, B. N. (2019). *Okul mutluluğunu etkileyen bir faktör: Öğretmenlerin politik becerileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim yöneticisinin yeterlilikleri: İlköğretmen okulu müdürlerinin yeterliliklerine ilişkin bir araştırma*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Büyükdüvenci, S. (1987). *Eğitim sosyolojisine giriş "Yazılar"*. Ankara: Yargıçoğlu Matbaası.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, A. (1999). *Bireysel ve örgütsel performansın oluşturulmasında sosyal sinerji yaklaşımı ve bir model önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chmiliar, I. (2010). Multiple-case designs. G. E. In A. J. Mills içinde, *Encyclopedia of case study research* (s. 582-583). USA: SAGE Publications.
- Climmer, A. E. (2016). *The development of the creative synergy scale*. (Doctoral Dissertation). Antioch University. USA.
- Conner, D. R. (1993). *Managing at the speed of change*. New York: Villard.
- Coşkun, R., Altunışık, R., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cravalho, E. K. (2014). *The synergy of teacher leaders: identifying the characteristics of a teacher leader community*. (Doctoral Dissertation). University of Hawaii at Manoa, Hawaii.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İyi düşün doğru karar ver*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çağırtekin, K. (2016). *İlköğretim öğretmenleri arasındaki çatışma ve çatışma yönetimi kolej ve MEB okullarının karşılaştırılması: Avcılar ilçesi örneği*.

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çamlıbel, N. D. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi “Sinerjetik toplum-sinerjik yönetim ve sinerjist yönetim ve sinerjist planlama modeli” örnek olay: 17 Ağustos-12 Kasım 1999 depremleri sonrası kaos ve kendi kendine organizasyon süreci.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çelik, H., Başer Baykal, N., ve Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 379-406.

Çelik, O. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel politika algılarıyla örgütsel bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin analizi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), 1-12.

Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık.* Ankara: Nobel Yayınları.

Çetin, M. Ö., ve Yaman, E. (2004). Kaliteli okulda etkin yönetim anlayışının bir göstergesi: takım çalışmaları. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*(19), 43-54.

Çınar, F., ve Kaban, A. (2012). Conflict management and visionary leadership: An application in hospital organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 197–206.

Demir, C. V. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.

Demirkan, M. (2000). *İnsan kaynakları yönetimine giriş.* Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

- Dilsiz, C. (2007). *Sinerjik etki sağlama açısından şirket birleşmeleri ve KOBİ'ler üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Doctoroff, M. (1977). *Synergistic management: creating the climate for superior performance*. New York: Amatem.
- Dökmen, Ü. (2008). *Deniz kabukları - Küçük şeyler I*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dömbekci, H. A., ve Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 141-160.
- Duman, N. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Durna, U., ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Dursunoğlu, İ. (2016). Sosyal darwinizm. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.*, 6(1), 210-221.
- Dündar, İ. P. (2013). *Çözümlerin ortak şifresi-sinerji*. İstanbul: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel sinerji: Uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(5), 66-78.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı: Kıyaslama (benchmarking) (yazınsal bir inceleme). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 65-94.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Eroğlu, M. (2019). *Öğretmenlerin mesleki gelişime katılımlarıyla, mesleki gelişime yönelik tutumları, kendi kendine öğrenmeye hazır bulunuşlukları ve*

destekleyici okul özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Ersoy, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Ersoy, E., ve Levent, F. (2020). Öğretmen algılarına göre örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(4), 345-356.

Ertürk, S. (2013). *Eğitimde "program" geliştirme.* Ankara: Edge Akademi.

Fetters, M. D., Curry, L. A., ve Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—Principles and practices. *Health Services Research*, 48(6pt2), 2134–2156. doi:<https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>

Fuchs, P., Mifflin, K. E., ve Miller, D. (2000). Strategic Integration: Competing In Age Of Capabilities. *California Management*, 42(3).

Genç, E. (2016). *İşletmelerde yenilik ve rekabet stratejilerinin rekabet gücüne sinerjik etkisi.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.

Goncharuk, A., ve Monat, J. (2009). A synergistic performance management model conjoining benchmarking and motivation. *Benchmarking An International Journal*, 16(6), 767-784.

Gruber, H. E., ve Wallace, D. B. (1999). The case study method and evolving systems approach for understanding unique creative people at work. R. J. Sternberg (Ed.) içinde, *In Handbook of creativity* (s. 93–115). Cambridge University Press.

Gürlek, Y. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okullarındaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

- Harris, R. P. (2004). European leadership in cultural synergy. *European Business Review*, 16(4), 358–380.
- Işık, C. V. (2013). Bilgi ekonomilerinde rekabet üstünlüğü oluşturulması açısından inovasyonun önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 41-57.
- Kaçmaz, R., ve Barutçu, E. (2016). Takım halinde öğrenme ve takım temelli proje çalışmaları üzerine eğitim kurumlarında alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 363-382.
- Kapıcı, S. (2015). *Eğitim örgütlerinde çatışma ve çatışma yönetimi üzerine bir araştırma : İzmir Balçova örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, S. (2006). *Yazılı basın işletmelerinin haber üretim sürecinde sinerjik yönetim anlayışı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). *Toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kaya, E. (2024). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel çekicilik ile örgütsel sinerji düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bingöl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Bingöl.
- Korkmaz, M. (2011). İlköğretim okullarında örgütsel iklim ve örgüt sağlığının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 117-139.
- Köksal, P. (2008). *Sinerjik yönetim açısından strateji birleşmeleri ve kaynakların irdelenmesi: Gemi inşaat sektöründe bir işletme örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Kurban, C. (2022). *Okullardaki örgütsel işlev bozukluklarının örgütsel eylemsizlik ile ilişkisinde sinerji yönetiminin aracılık rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kurşunoğlu, A., Bakay, E., ve Tanrıöğen, A. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, II(28), 101-115.
- Kyzy, A. N. (2020). *Örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisi: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Lee, S. (1993). Organizational change in research libraries. *Journal of Library Administration*, 18(3-4), 129-143.
- Mascall, B., ve Rolheiser, C. (2006). Pedagogical synergy: Linking assessment, curriculum and Instruction. *Ontario Institute for Studies in Education University of Toronto*, 16(1), 45-61.
- Mazlum, M. M., ve Atalay, A. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemlerinin belirlenmesi. *Route Educational and Social Science Journal*, 4(16), 1-21.
- MEB. (2020). *mill-egitim-bakanligi-2015-2019-stratejik-plani*: http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/10052958_10.09.2015sp17.15imzas.z.pdf. 10.10.2023 tarihinde alındı
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde performans yönetimi ile işgörenlerin motivasyonu arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Mert, E. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Ortak Yüksek Lisans Programı, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Midem, G. (2016). *İnsan kaynakları yönetiminde inovasyon (2000’li yıllardan günümüze insan kaynakları yönetimi gelişim süreci)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed., Vol. 1)*.
- Mullen, C. A., ve Lick, D. W. (1999). *New directions in mentoring: Creating a culture of synergy*. New York: Falmer Press.
- Müjdeci, N. (2020). *Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki bazı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Urfa.
- Ocak, S. (2024). *Okulların holakrası özelliklerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinerji ile ilişkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Öğüt, A., Güleş, H. K., ve Akgemici, T. (2005). Post-endüstriyel iş dünyasında ileri bilişim teknolojileri kullanımının örgütsel, sektörel ve stratejik sinerji üretimine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, 305-314.
- Özdevecioğlu, M., ve Balcı, F. İ. (2011). Kültürel sinerji yönetimi: Kavramsal çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(38), 27-45.
- Pınar, A. H. (2005). *Bir rekabet stratejisi olarak sinerjik yönetimin endüstri işletmelerinde geliştirilmesi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Pınar, A. H., ve Turan, M. (2010). Sinerjik yönetsel uygulamaların strateji bileşenleri üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 427-449.

- Pınar, G. (2024). *Okulda etik iklim ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Sansar, B. (2024). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Sevim, H. İ., ve Kaya, A. (2022). Okullardaki dağıtımcı liderlik ile sinerjik iklim arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54, 753-773.
- Sevinç, N., ve Arslan, H. (2019). Okul yöneticisinin yeterlikleri ölçeği geliştirme çalışması. *Research Studies Anatolia Journal.*, 2(4), 126-135.
- Sezgin, F. (2010). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığının bir yordayıcısı olarak okul kültürü. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 35(156), 142-159.
- Şenyurt, S., ve Özkan, Y. Ö. (2017). Eğitimde ölçme ve değerlendirme alanında yapılan yüksek lisans tezlerinin tematik ve metodolojik açıdan incelenmesi. *Elementary Education Online*, 16(2), 628-653.
- Tabachnick, B., ve Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson.
- Taşkın, S. (2022). *Öğretmenlerin rezonans liderlik ve rol fazlası davranışları üzerine örgütsel sinerjinin aracı rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bolu.
- Taylan, H. H. (2011). Sosyal bilimlerde kullanılan içerik analizi ve söylem analizinin karşılaştırılması. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 63-76.
- Tekindal, S. (2009). Eğitimde yaratıcılığı ölçme. *Milli Eğitim Dergisi*, 38(182), 106-122.
- Tınaz, S. (2014). *İlk ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yönetsel etkililik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki (Şanlıurfa örneği)*.

(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Toktamışoğlu, M. (2001). *Kot pantolonlu yönetici.* . Ankara: MediaCat Yayınları.

Topses, D. (2019). *Eğitim sosyolojisi.* Ankara: Nobel Kitap Yayıncılık.

Töremen, F. (2001). Okul yönetiminde bir tür yaratıcılık: Sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 201-212.

Töremen, F., ve Karakuş, M. (2007). Okullarda sinerjinin engelleri: Takım çalışması üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 617-645.

Töremen, F., ve Pekince, D. (2011). Örgütsel öğrenmede grup dinamizmi: öğrenen takımlar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 389-406.

Tösten, R., ve Özgan, H. (2014). Pozitif psikolojik sermaye ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *EKEV Akademi Dergisi*(59), 429-442.

Turgut, M., ve Baykal, Y. (1992). *Ölçekleme Teknikleri.* Ankara: ÖSYM Yayınları.

Türk Dil Kurumu. (2019). *Güncel Türkçe Sözlük.* Ankara: TDK Yayınları.

Uğurlu, C., ve Doğan, S. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 34(3), 489-516.

Ulutun, A. G. (2023). *Okullardaki örgütsel sinerjinin öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerindeki rolü.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.

Ural, A., ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

- Veyisoğlu, N. (2024). *Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji üzerindeki rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak.
- Willard, H. C. (1994). Strategies for individualizing instruction in regular classrooms. *Roeper Review*, 17(1), 43-45.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil, Ö. (2022). *Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, Ş. (2021). *Etkili lider sinerjik okul: Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, A. Ç. (2014). Sinerjik liderler örgütsel ataleti yener mi? Çalışanların özyeterliliğinin aracılık etkisi. A.Öğüt (Başkan). 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde yapılan kongre bildirimi.*, (s. 1051-1060). Konya.
- Yılmaz, K. (2019). Türkiye’de eğitim yönetimi alanında yapılan örgütsel davranış makalelerindeki yönelimler. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 4(2), 81-103.
- Zainuddin, Z. (2019). Model of Educational Synergy Management. *In proceedings of the 1st international conference on innovation in education (ICoIE 2018)*. Atlantis Press.

EKLER

EK 1: Veri Toplama Araçları

Değerli Katılımcı, Bu anket İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bilim Dalı yüksek lisans tez çalışması için hazırlanmıştır. Bu araştırmada okulların örgütsel sinerji düzeylerinin ayrıntılı olarak incelenmesi amaçlanmaktadır.

Vereceğiniz yanıtlardan elde edilecek bulgular bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Adınız ve soyadınız gibi özel bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur. Çalışmanın amacına ulaşması, soruların tümüne vereceğiniz samimi ve nesnel yanıtlara bağlıdır. Değerli zamanınızı ayırarak araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Kadir GÜLEÇ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA
Tez Danışmanı

KİŞİSEL BİLGİLER	
1. Cinsiyetiniz?	() Kadın () Erkek
2. Yaşınız?	() 21-30 yaş () 31-40 yaş () 41-50 yaş () 51 ve üstü yaş
3. Okul Türü	() Anadolu Lisesi () A n d . İmam Hatip Lisesi () Mesleki ve Tek. And. Lis
4. Öğretmenlik mesleğindeki deneyiminiz?	() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü deneyim
5. Çalıştığınız kurumdaki kademiniz?	() 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üstü deneyim

Açıklama: Bu bölümde yer alan ifadeler arasında doğru ya da yanlış yoktur. Lütfen, aşağıdaki ifadeleri dikkatle okuyarak, her ifadenin sizindurumunuzu yansıtmı derecesini karşısındaki seçeneklerden uygun olanı işaretleyerek belirtiniz. Sizden, her ifadeyi (maddeyi) cevaplarken sizin duygu ve düşüncelerinizi (durumunuzu) yansıtmısına özen göstermeniz beklenmektedir. Burada önemli olan sizin görüşlerinizdir. Yapacağınız işaretlemelerde göstereceğiniz samimiyet ölçme aracının başarısını yükseltecektir. Sinerji ve Örgütsel Sinerji tanımlarına aşağıda yer verilmiştir.

Lütfen, aşağıdaki ifadelere ne düzeyde katılıp katılmadığınızı, karşısındaki ölçekte size uygun gelen seçeneğin altına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz

ÖĞRETMENLERE YÖNELİK ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ		HER ZMAN	SIK SIK	BAZEN	NADİREN	HİÇ
1	Okulumuzda çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasından mutluluk duyar.					
2	Okulumuzda çalışanlar birbirlerine empati ile yaklaşırlar.					
3	Okulumuzda çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarf etmekten çekinmezler.					
4	Okulumuzda çalışanlar, birbirlerinin fikirlerini dinlerler.					
5	Okulumuzda öğretmenler duygusal olarak güvende hissederler.					
6	Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşırlar.					
7	Okulumuzda çalışmak, çalışanları güvende hissettirir.					
8	Okulumuzda herkesin çalışma biçimine saygı duyulur.					
9	Öğretmenler bu okulda çalışmaktan hoşnuturlar.					
10	Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin zayıf yönlerini telafi etmeye yardımcı olur.					
11	Okulun gelişimi için yapılan işlerde zaman zaman esneklik sağlanır.					
12	Okulumuzda çalışanlar, ihtiyaç durumunda inisiyatif kullanırlar.					
13	İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir.					
14	Okulumuzda, yapılan bir hata sonucunda ileride nasıl hareket edileceği konusunda fikir alış veriş yapılır.					

	ÖĞRETMENLERE YÖNELİK ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ	HER ZMAN	SIK SIK	BAZEN	NADİREN	HİÇ
15	Okulumuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir.					
16	Okulumuzda, problem çözümü konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.					
17	Okulumuzda, yeni projeler desteklenir.					
18	Bir problem hakkında potansiyel çözümler üzerinde konuşulur.					
19	Okulumuzda çalışanların bir işi farklı şekillerde yapmaları olumlu karşılanır.					
20	Bir problem hakkında ortaya atılan potansiyel çözümlerin zayıflıkları hakkında konuşulur.					
21	Okulumuzda yapılacak olan işlerin kim tarafından yapılacağı açıkça bellidir.					
22	Okulumuzda yapılacak olan işlerin ne zaman yapılacağı açıkça bellidir.					
23	Okulumuzda yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı açıkça bellidir.					
24	Okulumuzda, okulun gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl gelişeceği hakkında bilgilendirmeler yapılır.					
25	Okulumuzda, okulun gelişimi adına atılan her fikir önemsenir.					
26	Okulumuzda çalışanlar, yapılan toplantılarda açıkça fikirlerini dile getirebilirler.					
27	Okulumuzda, çalışanlar mesleki gelişimleri için çaba sarfeder.					
28	Okulumuzda çalışanlar alanlarındaki yeniliklerden haberdardırlar.					
29	Okulumuzda, başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur.					

Nitel Sorular

1. Görev yaptığınız okulda örgütsel sinerjiyi ortaya çıkarmanın önündeki engellerle ilgili görüşlerinizi ayrıntılı olarak açıklayabilir misiniz? Dilerseniz örnek olaylarla da yanıtlarınızı yazabilirsiniz. Yanıtınızı yazarken okul yönetiminden, bürokrasiden, meslektaşlarınızdan ve kendinizden kaynaklı engellerin her birini göz önünde bulundurmanız araştırmaya derinlik katacaktır.

2. Görev yaptığınız okulda örgütsel sinerjinin önündeki engellerin kaldırılmasına ilişkin çözüm önerileriniz nelerdir?

EK 2: Anket ve Araştırma İzni

**T.C. MİLLÎ EĞİTİM
BAKANLIĞI**

KADIR GÜLEÇ

Yeni Başvuru

Başvurularım

Görüş ve Öneri Bildir

Dikkat Edilecek Hususlar

Araştırma Uygulama İzni Başvuru ve Değerlendirme Modülü > Başvuru Detayı

BAŞVURU DETAYI

Başvuru Bilgileri

Başvuru Durumu: **Onaylandı**

Başvuru No: MEB.TT.2024.007743 Başvuru Tarihi: 25.11.2024 Uygulama Başlama Tarihi: 02.12.2024 Uygulama Bitiş Tarihi: 02.12.2025

Kişisel Bilgiler

T.C. Kimlik No:
Adı Soyadı: KADIR GÜLEÇ
Telefon:
E-Posta:
Adres:

Başvuru Bilgileri

Başvuru Şekli: Üniversite

130

EK 3: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 25.11.2024-146517

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ
15.11.2024

TOPLANTI NO
2024-10

KARAR SAYISI
02

Madde 2- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kadir Güleç'in yürütücülüğünü yaptığı "Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerinin İncelenmesi" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi 'nin görüşülmesi,

Karar: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Kadir Güleç'in yürütücülüğünü yaptığı "Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerinin İncelenmesi" başlıklı Yüksek Lisans Tez Projesi ile ilgili olarak İstanbul Kültür Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

Aslı Gibidir

e-imzalıdır
Prof. Dr. Arzu ÖZEN
Etik Kurul Başkanı

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK 4: Ölçek Kullanım İzinleri



Tuba Sağır Akpolat
Alıcı: ben

1 Temmuz Cmt 16:22 (9 gün önce) ★ ↩ ⋮

🌐 Türkçe > İngilizce İletiyi çevir

Türkçe için kapat x

Kadir merhaba,

Ölçeği çalışmanızda elbette kullanabilirsiniz.
Kolaylıklar dilerim.
Dr. Tuba Akpolat

[İQS için Outlook](#) uygulamasını edinin

Gönderen: Kadir Güleç <
Gönderildi: Saturday, July 1, 2023 3:57:04 PM
Kime: TUBA AKPOLAT - ÖLÇEK HOCA SAHİBİ <
Konu: Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Kullanımı Hakkında

Tuba Hocam öncelikle iyi günler ve hayırlı bayramlar dilerim. Rahatsız ediyorum kusura bakmayın. Ben İstanbul Kültür Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Planlaması tezli yüksek lisans programında eğitime devam ediyorum. Nasipse önümüzdeki dönem tez yazma bölümüne geçeceğim. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerinin Çeşitli Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi kapsamında tez konum olarak bir araştırma yapmak istiyorum. Danışman Hocam Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA Hocam ile birlikte geliştirmiş olduğunuz Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'ni uygun gördüğünüz ve izniniz dahilinde çalışmamızda kullanmak istiyorum. Saygılar sunarım.

Re: Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Kullanım İzni Hakkında

1.YÜKSEK LİSANS - KÜLTÜR/TEZ x

🖨️ 📧



A. FARUK LEVENT
Alıcı: ben

20 Eyl Cum 16:29 (5 gün önce) ☆ 😊 ↩ ⋮

🌐 İngilizce diline çevir

x

Merhaba,

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'ni çalışmanızda kullanabilirsiniz.
Başarılar dilerim.

Doç.Dr. A.Faruk Levent

Kimden: "Kadir Güleç" <
Kime: "faruk levent" <
Gönderilenler: 20 Eylül Cuma 2024 15:03:09
Konu: Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Kullanım İzni Hakkında

Ahmet Hocam öncelikle iyi günler ve hayırlı öğretim yılları dilerim. Rahatsız ediyorum kusura bakmayın. Ben İstanbul Kültür Üniversitesinde Eğitim Yönetimi ve Planlaması tezli yüksek lisans programında eğitime devam ediyorum. Nasipse bu dönem tez yazma bölümüne geçeceğim. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerinin Çeşitli Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi kapsamında tez konum olarak bir araştırma yapmak istiyorum. Danışman Hocam sayın Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA Hocam ile birlikte geliştirmiş olduğunuz Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'ni uygun gördüğünüz ve izniniz dahilinde çalışmamızda kullanmak istiyorum. Saygılar sunarım.

EK 5: Nitel Desen Çalışma Grubu Demografik Özellikleri

NİTEL DESEN ÇALIŞMA GRUBU DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ					
KATILIMCI KODU	CİNSİYETİ	YAŞ GRUBU	OKUL TÜRÜ	ÖĞRETMENLİK MESLEĞİNDEKİ DENEYİM	ÇALIŞILAN KURUM DENEYİMİ
K1	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K2	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K3	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K4	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K5	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K6	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K7	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K13	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K21	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K22	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K23	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K31	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K33	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K34	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K35	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K36	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K37	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K38	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K39	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası

K41	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K42	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K43	Erkek	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K44	Kadın	51 Ve Üstü Yaş	Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K46	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K47	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K48	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K49	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K50	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K51	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K52	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K53	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K54	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K55	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K56	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K57	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K58	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K62	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K76	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K77	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K78	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K79	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K80	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K81	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K83	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası

K96	Kadın	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K97	Kadın	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K98	Kadın	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K99	Kadın	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K100	Kadın	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K101	Erkek	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K102	Erkek	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K103	Erkek	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K104	Erkek	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K105	Erkek	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K107	Erkek	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K108	Erkek	21-30 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	1-5 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K121	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K122	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K123	Erkek	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K124	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K125	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K126	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K128	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K130	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası

K131	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K132	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K133	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K134	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K135	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K136	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K138	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K139	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K140	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K141	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K142	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K143	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K147	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K149	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K153	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K154	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K156	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K161	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K163	Kadın	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K167	Erkek	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K168	Erkek	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K171	Erkek	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K173	Erkek	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası

K178	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K180	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K181	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K186	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası
K213	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K214	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K215	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K218	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K219	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K220	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K221	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K222	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K224	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K225	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K226	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K227	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K228	Kadın	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K231	Kadın	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K232	Kadın	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K233	Kadın	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K234	Erkek	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K235	Erkek	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası

K236	Erkek	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K237	Erkek	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K239	Erkek	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K240	Kadın	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	6-10 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K241	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K242	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K243	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K244	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K245	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K246	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K264	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K265	Erkek	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K266	Erkek	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K267	Erkek	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K268	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K269	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K271	Erkek	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K272	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K273	Kadın	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K274	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K275	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K276	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası

K277	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K278	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K280	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K281	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası
K282	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	6-10 Yıl Arası
K283	Kadın	51 ve Üstü Yaş	Anadolu İmam Hatip Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	6-10 Yıl Arası
K284	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Anadolu İmam Hatip Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	6-10 Yıl Arası
K285	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Anadolu İmam Hatip Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	6-10 Yıl Arası
K286	Kadın	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	6-10 Yıl Arası
K289	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	6-10 Yıl Arası
K291	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	6-10 Yıl Arası
K295	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K298	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K300	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K301	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K302	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K303	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K305	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K306	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K307	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K308	Kadın	21-30 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K321	Kadın	31-40 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası

K322	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K324	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K327	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	11-15 Yıl Arası	11-15 Yıl Arası
K329	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K330	Erkek	31-40 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K332	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K333	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K334	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K336	Erkek	41-50 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K337	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K338	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K340	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K341	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K342	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	11-15 Yıl Arası
K352	Kadın	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K353	Erkek	41-50 Yaş Arası	Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K357	Kadın	51 ve Üstü Yaş	Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K359	Kadın	51 ve Üstü Yaş	Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K363	Kadın	31-40 Yaş Arası	Anadolu İmam Hatip Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K374	Kadın	51 ve Üstü Yaş	Anadolu İmam Hatip Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K375	Kadın	51 ve Üstü Yaş	Anadolu İmam Hatip Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K378	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Anadolu İmam Hatip Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim

K379	Kadın	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K381	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K382	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K384	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K385	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K386	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K388	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K389	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K390	Erkek	41-50 Yaş Arası	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim
K395	Erkek	51 ve Üstü Yaş	Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi	16 Yıl ve Üstü Deneyim	16 Yıl ve Üstü Deneyim