T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI
OKUL ÖNCESİ EĞİTİMİ BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ İLE YÖNETİCİ YETERLİLİKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ZÜHAL TİĞRE AKÇAY

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. ZÜLFİYE GÜL ERCAN

EDİRNE, 2023

Tezin Adı: Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Görüşleri İle Yönetici Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Hazırlayan: Zühal TİĞRE AKÇAY

ÖZET

Bu çalışmada Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel sinerjiye ilişkin görüşleri ile yönetici yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanan araştırmanın çalışma grubu Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Denizli ili Merkez ilçelerinde (Pamukkale ve Merkezefendi) bulunan, MEB'e bağlı bağımsız anaokulları ile ilköğretim bünyesindeki anasınıflarında görev yapan 160 öğretmenden ve 69 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmada, Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Sevinç ve Arslan (2019) çalışmalarıyla geliştirdikleri "Okul Yöneticisinin Yeterlikleri Ölçeği' ile demografik bilgi formları kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sinerji algılarıyla yönetici yeterliklerine ilişkin algıları arasında örgütsel sinerji strateji boyutuyla yönetici yeterlikleri insancıl yeterlik alanı arasında ters yönlü, zayıf düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunurken diğer boyutlar arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları 'Yüksek" düzeyde olduğu bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin yönetici yeterlikleriyle ilgili olarak alt boyutlarına ilişkin algıları bütün boyutlarda çok yüksek seviyededir. Yöneticilik yeterliklerine bu şekilde çok yüksek ve yüksek şeklinde katılım olması sadece yöneticilerin değil aynı zamanda öğretmenlerin de benzer algılar taşımaları yöneticilik yeterliklerinin yüksek olduğunun teyidi niteliğindedir.

Anahtar Kelimeler: Sinerji, yönetici yeterlilikleri, sinerjik yönetim, okul iklimi, örgütsel sinerji

Thesis Title: Investigation of the Relationship between the Opinions of Managers and Teachers Working in Pre-School Education Institutions on Organizational Synergy and Managerial Competencies
Prepared by: Zühal TİĞRE AKÇAY

ABSTRACT

In this context, it is aimed to examine the relationship between the managers working in the preschool education departments of the Ministry of National Education and the general synergy view and managerial competencies.

The study group of the research, which was designed in the relational survey model, which is one of the quantitative research methods, consists of 160 teachers and 69 administrators working in independent kindergartens affiliated to the Ministry of National Education and in the kindergartens within the primary education in the central districts of Denizli province (Pamukkale and Merkezefendi) under the Ministry of National Education. In the research, "Organizational Synergy Scale" developed by Akpolat and Levent (2018) and "School Manager's Competence Scale" developed by Sevinç and Arslan (2019) and demographic information forms were used.

While there was an inverse, weak and significant relationship between the organizational synergy strategy dimension and the humanistic competence area of managerial competencies between the organizational synergy perceptions of the teachers and administrators participating in the research and their perceptions of managerial competencies, no significant relationship was found between the other dimensions.

It was found that the organizational synergy perceptions of administrators and teachers were at 'High' level. Perceptions of administrators and teachers regarding the sub-dimensions of administrator competencies are at a very high level in all dimensions. Such a very high and high level of participation in managerial

competencies confirms that not only administrators but also teachers have similar perceptions of managerial competencies.

Keywords: Synergy, managerial competencies, synergistic management, school climate, organizational synergy

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın gerçekleşmesinde bilgi ve deneyimi ile, her zorlandığım anda sağladığı moral ve motivasyon desteği ile, güler yüzü ve sonsuz enerjisi ile her türlü yardımını esirgemeyen, değerli danışman hocam Doç Dr. Zülfiye Gül ERCAN sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Alanda tecrübeleri ve engin bilgisi ile bana yol gösterip rehberlik eden, tezime önemli katkılarda bulunan tez jüri üyesi değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Serkan AKTEN ve Dr. Öğretim Üyesi Yakup BURAK hocama, uygulamalarda çalışmam için yardımcı olan tüm idari kadroda görev yapan müdürlerimize, öğretmen arkadaşlarıma, okul personeline, araştırmamıza katılan tüm öğretmen ve okul yöneticilerimize çok teşekkür ediyorum.

Beni bugünlere getiren sevgili anneme ve babama, yanımda her an desteğini hissettiğim bana güç veren, her türlü yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen sevgili aileme her şey için çok teşekkür ediyorum.

Son olarak hayat arkadaşım, bu süreçteki en büyük destekçim, her an yanımda varlığıyla mutluluk duyduğum canım eşim Çağlar AKÇAY'a ve hayatımızın anlamı, mutluluk kaynağımız, tez sürecinde büyüyen bir tanecik can kızım Nisan Doğa AKÇAY'a çok ama çok teşekkür ediyorum.

Zühal TİĞRE AKÇAY

Edirne 2023

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

İÇİNDEKİLER ..... **v**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **vii**

KISALTMALAR ..... **viii**

1. GİRİŞ **1**

1.1 Problem 1
1.2. Amaç 5
1. 3. Önem 5
1.4. Sayıltılar 7
1.5. Sınırlılıklar 7
1.6. Tanımlar 8

BÖLÜM II **9**

2. İLGİLİ ALAN YAZIN **9**

2.1. Sinerji 9
2.2. Sinerjinin Oluşumu 11
2.3. Sinerjinin Önemi 12
2.4. Sinerjinin İşlevi 14
2.5. Örgütsel Sinerji 14
2.6. Sinerji Kavramına İlişkin Kuramlar 16
2.6.1 İnsan İlişkileri Kuramı 16
2.6.2 İş Birliği Sistemleri Kuramı 17
2.6.3 Sembolik Etkileşimcilik Kuramı 18
2.6.4. X ve Y Kuramı 18
2.7. Sinerjik Yönetim Kavramı 20
2.8. Sinerjik Yönetimin Fonksiyonları 21
2.9. Sinerjiyi Olumlu Etkileyen Davranışlar 23
2.10. Sinerji Engelleyen Davranışlar 24
2.11. Eğitim Kurumlarında Sinerji 25
2.12. Yeterlilik Kavramı 26
2.12.1. Yönetici Yeterlilikleri 27
2.12.1.1. Kavramsal Yeterlilikler 29
2.12.1.2. İnsancıl Yeterlilikler 30
2.12.1.3. Teknik Yeterlilikler 32
2.12.1.4. Teknolojik Yeterlilikler 33
2.13. İlgili Araştırmalar 35

2.13.1. Sinerji Konulu Araştırmalar 35
2.13.1.1. Sinerji Konulu Türkiye'de Yapılan Araştırmalar 35
2.13.1.2. Sinerji Konulu Yurtdışında Yapılan Araştırmalar 39
2.13.2. Yönetici Yeterlikleri Konulu Araştırmalar 41
2.13.2.1. Yönetici Yeterlikleri Konulu Türkiye de Yapılan Araştırmalar ... 41
2.13.2.2. Yönetici Yeterlikleri Konulu Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .. 44

BÖLÜM III 47

3. YÖNTEM 47

3.1. Araştırmanın Modeli 47
3.2. Evren ve Örneklem 47
3.3. Veri Toplama Araçları 48
3.4. Verilerin Toplanması 51
3.5. Verilerin Analizi 51

BÖLÜM IV 54

4. BULGULAR VE YORUMLAR 54

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular 56
4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular 56
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular 58
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular 58
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular 61
4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular 62

BÖLÜM V 65

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER 65

5.1. Tartışma 65
5.2. Sonuç 75
5.3. Öneriler 77

Kaynakça 79

EKLER 91

EK 1: VALİLİK İZNİ 91
EK 2: ONAM FORMU 92
EK 3: ÖĞRETMEN DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU 93
EK 4: ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ 94
EK 5: OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİKLERİ ÖLÇEĞİ 95
EK 6: ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ 96
EK 7: ETİK KURUL İZNİ 97

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Matematiksel Bir Dille Sinerji Kavramı 2

Tablo 2: Katılımcıların Dağılımları 48

Tablo 3: Toplanan Verilerin Cronbach Alpha Değerleri 50

Tablo 4: Verilerin Minimum, Maksimum, Ortalama, Standart Sapma ve Basıklık ve Çarpıklık Analiz Sonuçları 52

Tablo 5: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sinerji Algılarının Öğretmen ve Yönetici Olarak Görev Yapmaya Göre Analizi ……...54

Tablo 6: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Yeterlikleri Algılarının Öğretmen ve Yönetici Olarak Görev Yapmaya Göre Analizi……55

Tablo 7: Resmi Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarıyla Yönetici Yeterliklerine İlişkin Algıları Arasında İlişkinin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları……..57

Tablo 8: Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algıları……..58

Tablo 9: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sinerji Algılarının Cinsiyete Göre Analizi…….…..59

Tablo 10: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sinerji Algılarının Lisans ve Lisansüstü Mezunu Olmaya Göre Analizi…….59

Tablo 11: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sinerji Algılarının Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Analizi 60

Tablo 12: Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetici Yeterlikleri Alt Boyutları ve Genel Algıları 61

Tablo 13: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Yeterlikleri Algılarının Cinsiyete Göre Analizi 62

Tablo 14: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici Yeterlikleri Algılarının Lisans ve Lisansüstü Mezunu Olmaya Göre Analizi……63

Tablo 15: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Yönetici yeterlikleri Algılarının Mesleki Deneyimlerine Göre Analizi 64

KISALTMALAR

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

TDK: Türk Dil Kurumu

ISTE: International Society for Technology in Education

NEST : Ulusal Eğitim Teknolojileri Standartları

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın yapılma nedenlerine değinen problem, amaç, önem, kuramsal çerçeve, sayıltılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1 Problem

Sinerji, toplulukların bir araya gelerek yaptıkları ve ürettikleri şeyin tek başına yapabildiklerinden daha fazla olması demektir. Fransızcadan dilimize giren 'synergie' kelimesi, Türk Dil Kurumu Sözlüğünde (TDK, 2019);

1- Bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için ihtiyaç duyulan güç, istek.
2- Artı Güç
3- Görevdaşlık olarak tanımlanmıştır.

Bir bütünün toplam etkisinin onu oluşturan parçaların teker teker yaratacağı etkilerden daha büyük olması Ansoff (1991)'a göre sinerji olarak tanımlanmaktadır. Dökmen (2004)'e göre ise sinerji, birkaç unsurun ortak bir sonuca katkısı olabilecek bir etkileşim sonucunda, bu unsurların her birisinin tek tek sergileyebileceği etkilerin toplamından daha güçlü bir etki üretmeleridir.

Örgütsel Sinerji, örgütün sürekliliğini korumasını sağlayan bilgi ve uygulama bağlantılarının sonucu olan bir durumdur (Lee, 1993). Bir örgütte sinerji ortamı oluşturulduğunda, örgüt çalışanlarının enerjileri sentezlenecek ve bu sentez örgüt içindeki değişimlerin yönetiminde harekete geçirici güç olacaktır. Örgütte sinerji yaratmanın amacı verimliliğin ve bağlılığın artması, olumlu kurum kültürünün ve ortak vizyonun oluşmasıdır. Dolayısıyla örgüt içinde yaratılan sinerji, örgüt çalışanlarının verimliliğini arttırmakta ve örgüt için maksimum fayda sağlamaktadır (Papatya , 1996).

Covey (1998), sinerjisiz bir yaşamın var olan potansiyelin kullanılmadığı ve geliştirilemediği için trajedi ve israf olduğunu vurgulamaktadır. Cüceloğlu ise bütünün, parçaların toplamından daha büyük olduğunu belirterek bunu sinerji olarak tanımlamaktadır (Cüceloğlu, 1997). Bütünü oluşturan parçalar arasındaki ilişkiler,

parçalardan bağımsız olarak bir anlam taşırlar ve bütüne anlam katarlar. Parçalar bu ilişkiler sayesinde anlamını kazanıp ve diğer parçalarla bütünleşirler.

Doğa bilimleri alanında ise bağımsız varlıkların, birbirinden farklı olarak, aynı zamanlarda yapılacak işlerde bir araya gelerek, olması gereken etkiden daha fazlasını ortaya çıkarması sinerji olarak tanımanlanmkatadır (Özdevecioğlu & İnce Balcı, 2011).

Dereli & Baykasoğlu (2010) yılında yaptığı çalışmada sinerjiyi şöyle örneklendirmiştir: Bir zincirde en zayıf halkanın gücü aslında tüm zincirin gücünü belirtmektedir. Aktan (2012) ise grubu hareket ettiren gücün sinerji olduğunu söylemektedir. İnsanlar için sinerji ise sosyal yaşamı ilerletmek için ilginin, enerjinin ve çabanın birleştirmesi olarak tanımlanmıştır (George & Brown, 1940).

Yapılan tüm sinerji tanımlarını ortak noktasına bakıldığında ise; bütünün parçaların toplamından daha fazla olması nedeniyle ortaya çıkan çıktının bireysel ürün çıktısından daha fazla olmasıdır denilebilir (Özdevecioğlu & İnce Balcı, 2011).

Sinerji alanıyla ilgili yazılan ifadelerin hepsinde, sinerji oluşturarak matematikteki toplam etkinin çok dışında etki sağlanabileceği belirtilmektedir (Yılmaz, Çelik, Abul, & Nalçın, 2014). Matematik dilinde 1+1=2 değil şeklinde tanımlanabilecek sinerjinin eğitim kurumlarında grubu harekete geçirmede tetikleyici unsur olarak kullanıldığı söylenebilir.

Tablo 1: Matematiksel Bir Dille Sinerji Kavramı

2+2=Kaç eder?
2+2=3 Çalışmaların kesişmesi, tekrar, savurganlık, yarış var, ortaklık yok.
2+2=4 Koordinasyon, işbirliği ve birlikte çalışarak faaliyet sağlama
3+1=4 Pek iyi olmayan bir netice: ortaklardan birinin gündemi ağır basar, partnerler arasındaki başkalıklar çözümlenemez: sonuçta fazla bir nüans sağlanmaz.
2+2=5 Sinerji, ortak çalışan tesisler arasında daha dinamik bir emek getirir.

2+2=6 Sinerji + kaldıraç fonksiyonu, ortak çalışma üçüncü taraflardan ek finansman getirir.
2+2=7 Sinerji + kaldıraç + esas programların değiştirilmesi, başlıca birimler kendi programlarını gözden geçirir.
2+2=8 Sinerji + kaldıraç + programların yayılması pozitif tesire sahip olması, ortaklıklar sadece millî politikalardan etkilenmekle kalmaz, onlara tepki de verir.

Tablo 1'e bakıldığında, sayıların matematiksel anlamlarının haricinde, insanlar için sosyal ilişkilerde kullanılabilecek bazı ifadeler taşıdığı ve bu ifadelerin sinerji kavramı ile açıklandığı hatta etki alanlarından bahsedilmektedir.

Okullar, eğitimde çok önemli bir yere sahip toplumsal bir yapı taşıdır. Örgütler ise kişilerin ve kurumların ortak bir amaç ve eylemi harekete geçirmek için bir araya gelerek oluşturduğu oluşumlardır. Örgütleri oluşturan her birey, bir hedefi gerçekleştirmek için işbirliği yapma ihtiyacı hissetmektedir (Çetintaş, 2016). Her örgüt için bir lidere veya yöneticiye ihtiyaç duyulması da kaçınılmazdır.

Bir örgüt olarak tanımladığımız okulları yöneten ise okul müdürleridir. Türk Dil Kurumunda geçen yönetici ve lider tanımlarına bakıldığında: 'Yönetme gücü elinde bulunan, yöneten kişi, idareci, menajer' ifadeleri yöneticiyi; 'Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef' ifadeleri ise lideri, tanımlamaktadır. İki kavram arasındaki en önemli fark, liderin sadece yönetmekle kalmayıp aynı zamanda çalışanlarına önderlik etmesidir (Yıldırım & Turan, 2020).

Okul müdürlerinin yönetimsel anlamda göstermesi gereken bir takım yeterlilikleri vardır. Katz (1956) yöneticilere yönelik oluşturulan yeterlikler üç kategoride incelenmektedir: Bunlar teknik, insani ve kavramsal yeterliklerdir (Bursalıoğlu, 1981).

Günümüzde yaşanan değişimlerle yukarıda belirtilen üç yeterlik alanının yanısıra, bir yöneticinin sahip olması gereken diğer yeterlik alanı, teknolojik yeterlilik olmalıdır. Çünkü yönetim için yapılması gereken her işte teknoloji kullanımı elzem

olmaktadır. Özellikle veri yönetimleri ile ilgili olarak teknolojik yeterlilikler çok önemlidir (Sevinç & Arslan, 2019). Yönetimin öğretmenlerle, velilerle ve öğrencilerle iletişimde kalabilmesi; eksikleri belirleyebilmesi, sözleşmeleri ve sigortaları takip edebilmesi, etkili bir yönetim süreci yürütebilmesi için teknolojik açıdan yeterli olması beklenmektedir (Arslan, 2013). Okulların başarı sağlamasının en etkili yolu, yöneticilerin bu dört alanda da yeterliklere sahip olmasıdır (Sevinç & Arslan, 2019) Okulu hedeflerine ulaştırmak için okul yöneticilerinin, yönetim süreçlerini ve yeteneklerini etkin bir şekilde sergilemeleri gerekmektedir (Yalçın, 2019).

Etkili bir okul için, yöneticinin okulda etkili ve verimli bir eğitim öğretim ortamı oluşturması gerekmektedir. Lider rolünde olan okul yöneticisi, etkili okula ulaşmada çok önemli bir faktördür. Alan yazın taramalarında ortaya çıkan sonuçlara göre etkili okul oluşturma ve sürdürmede yöneticinin liderlik becerileri göstermesi ön plana çıkmaktadır (Yalçın, 2019). Okul yöneticilerinin okul personeli (öğretmenler ve çalışanlar) ve öğrencilerle pozitif ilişki içerisinde olmaları, okulun performansını artırmaktadır (Helvacı & Aydoğan, 2011).

Öğrencilerin, öğretmenlerin hatta bütün çalışanların karşılıklı iletişim içinde oldukları; yaşama/öğrenme alanı olarak birlikte kullandıkları alan, okul olarak tanımlanmakadır (Turan, 2007). Okul çalışanlarından biri olan öğretmenler; okulu oluşturan ilk ve en önemli faktördür (Gürsel, 1997).

Kurumların geleceğini şekillendiren en önemli faktörlerden biri örgütteki çalışanlardır. Bu sebeple kurumda çalışan kişilerin örgütsel algılarını inceleyen araştırmalar geçmişten bu yana artmaktadır. Eğitim alanında olmasa da işletme alanında sinerji ile ilgili bazı farklı araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmada ele alınan değişkenlerden yönetici yeterlilikleri ve örgütsel sinerji kavramlarıyla ilgili tek tek ele alınan araştırmalar yapılmış olsa da iki kavramın birlikte kullanıldığı bir çalışmaya rastlanılmaması, bu araştırmanın bir ihtiyaç haline gelmesini sağlamıştır.

Alanyazında örgütsel sinerjiye yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde, yönetici yeterlilikleri ile bağlantı kurulmuş bir çalışma bulunamamıştır. Yönetici yeterliklerinin farklı değişkenler ile ilişkilendirilerek yapılmış olan az sayıdaki araştırmalar incelenmiştir. Okullardaki yöneticilerin yönetici yeterliliklerinin örgütsel

sinerjiyi olumlu ve olumsuz yönde etki edebileceği düşünülerek öğretmenlerin görüşleriyle bu kavramlar arasındaki bağlantı ortaya konmaya çalışılmıştır.

1.2. Amaç

Bu araştırmada amaç: Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel sinerjiye ilişkin görüşleri ile yönetici yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Bu genel amaç doğrultusunda araştırmada incelenen alt amaçlar:

1- Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarıyla yönetici yeterliklerine ilişkin algıları arasında ilişki var mıdır?"
2- Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları ne düzeydedir?
3- Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları; cinsiyet, eğitim düzeyi, ve mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir?
4- Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin algıları ne düzeydedir?
5- Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin algıları; cinsiyet, eğitim düzeyi, ve mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir?

1. 3. Önem

Eğitim-öğretim oluşumunun temeli sayılan okullarda sunulan hizmetin yararlanıcılara aktarılmasında en büyük sorumluluğu, eğitim yöneticileri ve öğretmenler üstlenmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerin sahip oldukları bilgi-becerileri ve sergiledikleri davranış kalıpları; toplum ve eğitim paydaşlarını oldukça etkilemektedir (Bolat & Ataşoğlu, 2022). Öğretmen ve yöneticilerin eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde üstlendikleri rolleri yerine getirirken birtakım yeterliliklere sahip olmaları beklenir. Özellikle okul müdürleri ve müdür yardımcıları; yöneticisi oldukları okulun etkiliği ve verimliliği anlamında, çok büyük önem verilen

görevleri yapmaktadırlar. Bu anlamda okul idarecileri sahip oldukları bilgi ve beceriler ile okulun vizyonun ve geleceğini planlayarak bu hedefte ilerlemelerini sağlamaktadır. Ayrıca okulun yenilik çalışmalarına da yön vermektedir (Duman, 2021).

Son zamanlarda eğitimin ve eğitim yöneticilerinin nitelikleri öne çıkmaktadır. Yönetici yeterliliği kavramı ilk olarak; örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için sergilediği bilgi, kabiliyet, beceri, ve davranış gibi göstergeleri akla getirmektedir (Mc Lagan, 1997). Okul yöneticilerinin yeterlilikleri konusunun önemi, okulların her yönden etkililiğiyle doğrudan ilişkili olması nedeniyle daha da artmaktadır. Ayrıca; bu çalışmanın sonuçları, Milli Eğitim Sisteminin temeli sayılan ilk ve en önemli birimi olan Okul Öncesi Eğitim kurumlarının günümüzün bilimsel gelişmelerine ve çağın gereklerine uygun olup olmadığının ortaya konması, ilgili kurumların eğitim ve öğretim liderleri olan yöneticilerin yeterliklerinin belirlenmesi ve genel anlamda Türk Milli Eğitim Sistemine yönelik planlamalara sağlayacağı katkıdan dolayı önemli bulunmaktadır (Yalçın, 2019).

Alan yazınına bakıldığında bir eğitim yöneticisin sahip olması gereken yeterlilikler; teknik, insani ve kavramsal olarak üç başlık altında değerlendirilmekteyken Sevinç & Arslan (2019) tarafından yapılan çalışmada bu yeterliliğe teknolojik yeterlilikler başlığıda eklenmiştir. Bu yeterlilik başlıkları içerisinde özellikle yöneticilerin, kurumun her alanında çalışan personelle etkin olarak iletişim ve etkileşim içine girmesine olanak sağlayan becerilerden olan **insancıl beceriler** için sinerji kavramı, oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Bu beceride okulda görev yapan öğretmenleri tanıma, onları oldukları gibi kabul etme, kişilerle etkili bir dille konuşma, onların fikirlerine saygı duyma, karşılıklı olarak onlardan saygı görme, verdiği görevleri yaptırabilme önemlidir. Sinerji yoluyla farklı hedeflere ve eylemlere odaklanma, zaman içinde dinamik olarak ayarlandıkça, değişime liderlik etme becerilerini sağlayan örgüt çalışanlarının da olası bir şekilde değişmesi beklenmektedir. Sinerji ayrıca; grubun birlikte çalıştığı karmaşık süreçlerin dinamik değişimlerinde, uygun anlarda yaratıcı senteze izin vererek zaman içinde kolektif bir hafızanın oluşturulmasına ve erişilmesine izin verecektir (Gould, Daniell, Meares, & Bell, 2022).

Sinerji kültürünün olmadığı kurumlarda çalışanların geleceğe olan inançları, azalabilir. Okullarda da benzer sorunlar yaşayan öğretmenler; okula aidiyet duygusu duymama, potansiyellerini ortaya koymama ve örgütsel sinerji oluşturmama gibi sorunlar yaşayabilirler. Bu sorunlarla karşılaşan okul yöneticisi, okulu yönetmekte zorlanmaktadır (Tutar, 2007). Bu yönden bakıldığında, okullarda yönetici yeterliklerinin örgütsel sinerjiye olan inancı arttırabileceği düşünülmektedir. Farklılıkların değerli görüldüğü örgütlerde çalışanların farklı kültürlerden getirmiş olduğu birikimler, sinerji kaynağı olarak düşünülmektedir. Örgüt üyelerinin ortak bir amaç çerçevesinde birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip kişilerden oluşan küçük gruplar olarak tanımlayan okul yöneticileri, çalışanlarına tek başlarına yapamayacakları projeler geliştirmeleri için imkan sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Sinerji etkisi olarak tanımlanabilecek bu fırsat, tüm örgüt çalışanlarının işbirlikli olarak, birlikte çaba göstermeleriyle gerçekleşmektedir. Bu örgütlerde yöneticinin yönetme becerisi, ekip üyelerinin vazifesini tamamlaması ve yaptığı işte mutlu olmasını sağlamaktadır (Kurban, 2022).

Bu nedenle bu araştırma, okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin görüşleri ve yöneticilerin yeterlikleri arasındaki ilişkinin ortaya konması adına, önem taşımaktadır.

1.4. Sayıltılar

Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların, kişisel bilgi formu, örgütsel sinerji ölçeği ve yönetici yeterlilikleri ölçeğindeki maddelerin her birini, herhangi bir yönlendirme ve baskıya maruz kalmadan gerçek görüş ve düşüncelerini yansıtacak şekilde cevaplandırdıkları varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma, 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında Denizli ili Merkez ilçelerinde (Pamukkale ve Merkezefendi) bulunan, resmi okullarda çalışan 69 yönetici ve 160 öğretmen olmak üzere toplam 229 ile sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile (Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Yönetici Yeterlilikleri Ölçeği) araştırmada gerçekleştirilen istatistiksel analizlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetici: Bir hedef doğrultusunda bir araya gelen bireylere yönelik, onları hedeflerine ulaşmaları için etkili ve nitelikli bir şekilde yönlendirebilen kişidir (Dinçer & Fidan, 1996).

Yönetici yeterlikleri: Kurum yöneticisinde olması beklenen kurumun belirlediği amaçlara ulaşmak için gerekli bilgi, beceri, davranış ve tutumların tümü olarak tanımlanır (Kambur, 2020).

Sinerji: Bütünün parçaların toplamından daha büyük olduğunun ifadesidir (Cüceloğlu, 1997).

Örgütsel Sinerji: Örgütü oluşturan her bir bireyin, kendilerine has görevlerini yerine getirmelerini sağlayarak, örgütün uyumlu bir şekilde performansını arttıran etki olarak tanımlanmaktadır (Kyzy, 2020).

BÖLÜM II

2. İLGİLİ ALAN YAZIN

Bu bölümde, örgüt olarak ifade edilebilecek okulların yöneticilerinin yönetici yeterliliklerini yönetim alanında uygulamada kullanırken, örgüt çalışanlarınının/öğretmenlerin okullarına karşı geliştirdikleri örgütsel sinerji düzeylerinin incelendiği bu araştırmada sinerji ve yönetici yeterlilikleri kavramlarına detaylı olarak değinilmektedir. Sinerji alt başlığı ile sinerjinin oluşumu, önemi, işlevi, örgütsel sinerji, sinerji kavramına ilişkin kuramlar, insan ilkişkileri kuramı, işbirliği sitemler kuramı, sembolik etkileşimcilik kuramı, X ve Y kuramı, sinerjik yönetim kavramı, sinerjik yönetimin fonksiyonları, sinerjik planlama, sinerjik organizasyon, sinerjik yöneltme, sinerjik denetleme, sinerjiyi olumlu etkileyen davranışlar, sinerjiyi engelleyen davranışlar ve eğitim kurumlarında sinerji başlıkları ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Ayrıca yeterlilik kavramı başlığı altında, yönetici yeterlilikleri, kavramsal yeterlilikler, insancıl yeterlilikler, teknik yeterlilikler ve teknolojik yeterlilikler başlıkları ele alınmıştır.

2.1. Sinerji

Sinerji kelimesi Yunanca'da 'birlikte çalışmak' olarak ifade edilen 'synergastoún' kelimesinden türetilmiştir. Sinerji doğanın her yerinde vardır. İki bitki yanyana dikildiğinde, kökleri birbirine sarılarak ve toprağın içeriğini zenginleştirir. Bu sayede iki bitkide, ayrı ayrı büyümesine karşın daha iyi yetişir. Farklı bir örnek olarak iki tahta parçası bir araya getirildiğinde ayrı ayrı üstlenebilecekleri ağırlıktan daha fazlası kaldırılabilir (Covey, 2017).

Yapılan tüm sinerji tanımlarına bakıldığında; sinerjinin, bütünün parçalarının toplamından daha fazlası olmasına, grubun ortaya çıkardığı ürünün, kişilerin veya ünitelerin tek başına gösterebilecekleri başarımdan daha fazlası olmasına vurgu yapıldığı görülmektedir (Özdevecioğlu & İnce Balcı, 2011). İnsanlar tek başına olduklarında bedensel ve psikolojik olarak bir işi yapmada yeterince istekli olmayabilirler. Bu durumu yorumlayabilen yöneticiler, bireyleri bir araya getirerek

bireysel enerjisi ile ortaya çıkaracağı ürün yerine grubun etkileşimi sonucu ortaya çıkardığı ürünlerin daha etkili olduğunu düşündükleri için ekip çalışmalarına ağırlık verirler. Sinerji bu özellikleri ile, tüm paydaşları alınan her karara dahil ederek katılımcılık ilkesi ile yönetilmesi gerektiği aynı zamanda demokratik şekilde kararların alınması, yapılan her işte işbirliği yapılması, örgütler ve birimler arasında yetki devrinin olması, her paydaş arasında etkili haberleşme ve etkileşim olması gerektiği üzerine odaklayarak, kurum çalışanlarının bir olmanın verdiği güçle hizmet etmesi vurgulamaktadır. Yeni yönetim anlayışında artık yalnızca örgütleri yönetmekten ziyade, var olan kaynak ve varlıkları verimli kullanarak örgüt üyeleri arasında işbirliği sağlayarak ortaya çıkabilecek enerjiden yararlanmak istenmektedir.

Farklılıklar sinerji yönetiminde güçlü bir faktördür. Kurum yöneticisi farklı enstrümanlardan çıkan melodileri doğru bir şekilde yönetme becerisine sahip olmalıdır. İnsanlar tek başlarına işe başlama ve devam etme konusunda isteksiz davranabilirler. Yöneticiler böyle durumlarda birimlerden parça parça oluşturulan toplam gücü sinerji ile ortaya çıkarmalıdır (Müjdeci, 2020).

Örgütsel anlamda sinerji; örgütte farklı sorumluluk ve işlere sahip birimler yada kişiler arasında bağlantılar oluşturarak, örgütün amacına ulaşmak için yapılan işlerin bütününden daha verimli ve etkili hale getirme durumu olarak tanımlanmaktadır (Bostancı & Koçak, 2022). Bu anlamda Lee (1993) örgütsel sinerjiyi, örgütün birbiri ile ilişki içerisinde olmadığı sanılan birimlerin tek başına olmalarından daha fazla dinamik ilişki içinde olduğu süreç, bilgi ve ortaya çıkan ürün olarak tanımlamaktadır (Akpolat & Levent, 2018). Başka bir ifade de ise şu şekilde geçmektedir; örgütsel sinerji, grupların işbirliği, motivasyonu ve etkileşimi sonucunda beklenen ötesinde ortaya çıkardığı faydadır (Paulus & Brown, 2007).

Yukarıda ifadesi bulunan örgütsel sinerjiye ilişkin tanımlamalar, örgütsel sinerji kavramının, örgütü oluşturan birimler arasındaki uyum ve süreç sonunda katma değer oluşturma üzerine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla okullardaki örgütsel sinerjiyi, okul çalışanların bireysel olarak ortaya koyduğu çabanın okulun amaçları doğrultusunda bütünleştirilmesi ve beklenenden daha fazla okul başarısına ulaşılması olarak tanımlamak mümkündür (Bostancı & Koçak, 2022).

2.2. Sinerjinin Oluşumu

Sinerji bir gruptaki çalışanların aynı hedef için bir araya geldiğinde ve bilgilerini destekleyici yaratıcı bir ortamda paylaştığında ortaya çıkmaktadır (Salmons & Wilson, 2009). Harris (1981)'e göre sinerjinin oluşması için bazı koşullar ve şartların gerçekleşmesi gerekmektedir. Bu şartlar; (Akt: Özdevecioğlu & İnce Balcı, (2011).

• Parçalar, bütünün daha etkili hale gelmesini sağlayacak şekilde bir araya getirilmelidir,

• Sinerji sadece parçalardan değil, sistemin tümünden beklenmelidir,

• Amaçlar belirlenirken birbirini destekler nitelikte olmasına dikkat edilmelidir,

• Süreç içerisinde sinerji oluşturacak faktörler çeşitlendirilmelidir,

• Problemleri tanımlarken ve çözüm sürecinde farklı yaklaşımlar olabileceğini kabullenilmelidir,

• En etkili birey ya da birim tanımlamasında farklı yaklaşımlar benimsenmelidir.

Yukarıda belirtilen maddelerden anlaşılacağı üzere sinerji yönetiminde en önemli iki unsur, farklılıkları göze alıp harekete geçmek ve amaçları birbirleriyle uyumlu bir şekilde belirlemektir.

Hunter, Thorpe, Brown & Bailey (2012)'e göre sinerjinin oluşmasında bazı faktörler ön plana çıkmaktadır. Amaç, vizyon, değerler, şeffaflık, kimlik, iletişim, öğrenme, tasdik ve kutlama etkili olan bu faktörlerdendir.

Bir örgütte sinerjinin oluşabilmesi için o örgütün belli bir amaç doğrultusunda tüm üyelerinin bu amaca bağlı olması ve birimler tarafından geliştirilmiş güçlü bir vizyonunun olması ve bu vizyona ilişkin de değerlerin olması son derece önemlidir. Sinerji oluşturulduktan sonra, örgüt içerisinde güçlü bir kişiliğin olması, kararların alınmasında iletişimin çift taraflı olması ve alınan kararların şeffaflığı, bu kararlara

ilişkin sonuçların ekip ve takım olarak değerlendirilmesi, yapılan hatalardan grupça ders çıkarılması ve doğru adımlar atmaya yönelik hatalardan bir şeyler öğrenilmesi, ayrıca örgütteki tüm çalışanların örgütün başarısını kendi başarısı olarak görmesi ve onaylaması sinerjinin arttırılmasında önemli faktörlerdendir.

2.3. Sinerjinin Önemi

Sinerji örgüt ve kurumlar açısından son derece önemli bir unsurdur. Çünkü örgüt ve kurumların daha etkili ve güçlü olabilmeleri için sinerji olmazsa olmazlardandır. Örgüt ve kurumlarda çalışan bireyler bir araya gelerek sinerji oluşturup, bilgilerini tecrübelerini ve anlayışlarını paylaşarak grubun etkililiğini ve işe yansıyan verimi arttırırlar. Sinerji, ilk olarak bireyler arasında meydana gelerek daha sonra örgüt veya örgütler çerçevesinde genişler.

Sosyal bilimlerde olduğu gibi işletme alanında da ekonomistlerce yapılan araştırmalarda işlerin dağılımı, arz talep ilişkisi, teknolojinin etkisi gibi birçok alanda yapılmış araştırmalarda sinerjinin ne kadar önemli bir faktör olduğu ortaya konmuştur. Psikologlar Gestalt kuramına dayalı olarak sosyal kolaylaştırma, grup ve kitle psikolojisinin oluşturduğu sinerjinin etkileri hakkında araştırmalar yapmaktadır. Siyaset alanında ise bilimadamları oy verme, çıkar ve menfaat gruplarının yaptığı işlerde, ortak yönetim davranışlarında sinerjik etkinin rolü ve önemi üzerinde araştırmalar yapmakta ve çıkan sonuçlarda sinerjinin siyaset alanında da önemli bir yeri olduğu vurgulanmaktadır (Corning, 1995).

Sinerji sadece bireysel enerjilerin bir araya gelerek oluşturduğu bir yönetim ürünü olarak düşünülmemelidir. Tek başına belli bir enerjiyi içinde bulunduran iki farklı enerji kaynağı, bir araya geldiklerinde ortaya çıkan enerji ayrı ayrı sahip oldukları enerjilerin toplamından daha fazladır. Çünkü bu enerji kaynakları birbirleriyle sürekli etkileşim içerisinde ve birbirini destekleyerek daha önce ortada olmayan ek bir enerji ortaya çıkarmaktadırlar. Bu ek enerji, ortaklıktan doğan ilave güç olarakta söylenmektedir. ‘Birlikten kuvvet doğar’ deyimi tam olarak bu ifadeyi temsil etmektedir (Köksal, 2008).

Sinerji günlük hayat akışının her alanında bulunabilecek önemli bir faktördür. Göçmen kuşların v şeklinde uçarak hava akımı oluşturup birbirlerinin hızlarını arttırarak daha çok yol kat etmesi, bitki köklerinin toprak da birbirlerine karışması neticesinde topraktan daha fazla verim almaları ve daha hızlı büyümeleri, kimyasal elementlerin bileşimlerine bakıldığında elementlerin birbirleri üzerine katalizör görevi üstlendikleri ve yepyeni değerler oluşturmaları bunlara örnek sayılabilir. Sinerji, mimaride, müzikte, insanlar için hayatı kolaylaştıran tüm ürünlerin pazara çıkmasına kadar olan süreçte sıklıkla karşılaşılabilen bir durumdur. Çünkü bahsedilen unsurların üretilme aşaması, birden fazla kişinin iş birliği sonucuda tasarlanma süreciyle mümkün olabilmektedir (Bærenholdt, Büscher, Scheuer , & Simonsen, 2010).

Bunların yanı sıra insanlar ve bilgisayarlar arasında da sinerji görülmeye başlanmıştır. Bilgisayar programlarının yapamadığı işleri insanlar, insanların yapamadığı ve kontrol edemediği işleri ise bilgisayar programları yapmaktadır. Bir örgütte bilgisayar programlarının ve insanların yapabildiği işler planlandığında daha etkili ve hızlı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Castell & Gregory, 1999).

Covey'e (1998) göre sinerji bireyler arasında karşılıklı güveni olumlu etkilemekte, şeffaf bir iletişim şekli oluşturmakta ve üretkenliği olumlu yönde artırmaktadır. Şeffaf bir iletişimin var olduğu örgütlerde önemli ve etkili kazanımların olması, çalışanların birbirlerine karşı birçok konuda yardımcı olması ile mümkündür. Örgütlerde farklı coğrafyalardan ya da sosyoekonomik anlamda farklı bölgelerden gelen insanlar sayesinde farklı tecrübeler, bilgi ve beceriler ortak bir payda oluştururlar. Bu durum fikir çeşitliliğine imkân tanıyıp, bir problemin sadece tek bir açıdan değerlendirilmesi yerine birçok farklı açılardan bakılarak, iyi bir şekilde bir değerlendirilmesine fırsat tanımaktadır. Covey'e göre bir örgütte farklı bilgi ve tecrübelere sahip insanların çeşitliliği ön plana alınmadan sinerjinin olabilmesi pek mümkün değildir. Bu sebeple örgütsel sinerjinin oluşturulmak istendiği örgütlerde yönetici, çalışanlar arasındaki farklılıkları örgütün etkisini arttırmada ve enerjisini yükseltmede ön plana almalıdır.

2.4. Sinerjinin İşlevi

Sinerjinin var olduğu kurumlar, farklı fikirleri ele alarak ortak bir karara varabilirler ve sonuçta etkili çıktılar ortaya koyabilirler. Ayrıca herkesçe ulaşılabilir olan yenilenebilir ve büyüyen kaynaklar bulunmaktadır. Bu kaynaklar ise kişilerin daha fazla ve çeşitli kaynaktan faydalanmasına, birbirleriyle uyum içerisinde, birbirlerinin kapasitelerini artırmalarını sağlamaktadır. Çalışanların kapasiteleri arttıkça beklenenden daha büyük çıktıların oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Sinerji grup çalışmalarının başarılı sonuçlara ulaşması açısından da oldukça önemlidir. Çünkü bütün grup çalışmaları sinerji sonucunda ortaya çıkması beklenen, var olan toplamdan daha fazlasına ulaşmayı hedeflemektedir. Grup çalışmaları iş birliği içerisinde düzgün yapıldığı takdirde sinerji sağlanır ve bu sayede üretim, etkililik, motivasyon ve çalışanların işlerine karşı duyduğu memnuniyet artacaktır (Kakabadse, Bank, & Vinnicombe, 2018). Sinerji, insanların daha etkili bir şekilde iş birliği içinde oldukları ve beklenenden daha etkili işler üretebildiği çalışma ortamı oluşturmalarına zemin hazırlamaktadır. Böyle bir çalışma ortamı içerisinde çalışanları motivasyonları ve örgütlerine karşı bağlılıkları artışa geçecektir.

2.5. Örgütsel Sinerji

Yeni nesil yönetim anlayışlarında öne çıkan bazı kavramlar vardır. Bunlar kalite, strateji, insan, bilgi ve sinerjidir. Sinerji yönetimin doğru bir şekilde işleyişini sağlayan ve yönetimin başarıya ulaşmasında öncü rolü üstlenmektedir. Bir örgütte sinerjinin olabilmesi için hiçbir olgu ya da unsur göz ardı edilmemelidir. Çünkü bazen gözle görülmeyen ya da birbiriyle ilişkisinin olmayacağını düşündüğümüz olaylar sonuçlar üzerinde önemli etkilere sahip olabilmektedir (Dündar, 2013).

Corning (1995) ’e göre, bir örgütte sinerji oluşturmak isteyen yöneticiler öncelikle kendi yönetim anlayışları çerçevesinde bunu hayal etmelidirler. Sonraki aşamada yöneticiler, kendi yeterlilikleri çerçevesinde çalışanlarının kuruma karşı aidiyet duygularını pekiştirmelidirler. Çünkü örgütün performansı çalışanlarının bireysel performanslarıyla doğrudan bağlantılıdır. Yöneticilerin çalışanlarını görmezden gelmeleri örgüt performansını olumsuz etkilemektedir. Öte yandan

yöneticilerin, öğretmenlerin çabaları üzerinde denetim ve kontrol kurumsal performansa olumlu etki etmektedir. Örgüt çalışanlarının performansı ile ilgilenilmesinin balıca sebebi örgütteki çalışanların bireysel performans düzeylerinin aynı zamanda örgütsel sinerji düzeyinin göstergesi olmasıdır (Hiriyappa, 2017).

Töremen'e (2001) göre örgütlerde sinerjinin sağlanmasında yöneticilerin empatik dinleme özelliğinin, örgüt çalışanlarının ise saygı çerçevesinde kendi görüş ve fikirlerini ifade edebilme yeteneklerinin olması gerekmektedir. Çalışanlar birbirleriyle olan iletişimlerinde takdir edici ve onalayıcı olmaları da önemlidir. Çalışanların birbirlerine karşı önyargıların olmadığı, empati duyguları ve bağlılıklarının olduğu, birbirlerinin fikirlerini dikkatli bir şekilde dinledikleri, örgütte karşılaşılan problemlere karşı çözümler üretmek ve örgüt hakkında vizyon ve amaçlar belirlerken ortak bir karara varabildikleri, çalışanların birbirlerinin düşüncelerini ve fikirlerine paylaştıkları ortamların oluşabilmesi yönetici yeterlilikleri ile ilişkilidir. Bu ortamın oluşması için bütün unsur ve süreçler, yöneticiler tarafından iyi bir şekilde planlandığında, desteklendiğinde ve yönetildiğinde örgütsel sinerji ortaya çıkmaktadır (Çağalı, 2021).

Yöneticinin kurumdaki faaliyetleri koşulları ve kazanımları daha iyi hale getirmesi ve teknoloji unsurlarını uygulaması, çalışanlarının motivasyonunu memnuniyetlerini ve örgütsel vatandaşlık düzeylerini arttıracaktır. Örgüt yapı itibari ile doğaya benzetilebilir. Nasıl ki doğada bulunan her nesne birbiriyle etkileşim içerisindeyse, birçok parça içeren, karmaşık ve uyarlanabilir bir sistem olan örgüt işleyişi de bu yapıya benzer. Örgütte çalışan her birey başarılı olduklarını anlar veya birlikte başarısız olurlarsa becerilerini birleştirip birbirlerinin eksiklerini tamamlar ve böylelikle sinerji meydana çıkar (Edmondson, 2008). Karşılıklı bir ortamı oluşturmak için verilen işlerin yapılmasında ve eksiklerin giderilmesinde kurum içinde yenilik esas olmalıdır. Ancak iyi tasarlanmış ve her anlamda desteklenmiş gruplar sinerji yaratabilir. İyi tasarlanmış bu grubu yönetim anlamında temsil eden lider kontrol ettiğinde, geleneksel yöntemlerle oluşturulan eski grubun başarıları aşılarak daha fazla başarı elde edilebilir.

2.6. Sinerji Kavramına İlişkin Kuramlar

Sinerji kavramına ilişkin bazı kuramlara bu başlık altında yer verilmiştir. Bu kuramlar insan ilişkileri kuramı, iş birliği sistemleri kuramı, sembolik etkileşimcilik kuramı, X ve Y kuramı şeklinde açıklanmıştır.

2.6.1 İnsan İlişkileri Kuramı

1920 yılının başlarında sanayi devrimi ile birlikte bu kuram öne sürülmüştür. Profesör Elton Mayo insanların üretim için ne kadar önemli bir unsur olduğunu kanıtlamak adına 'Hawthorne araştırmaları' kuramını ortaya çıkarmıştır. Araştırma ile insan ilişkileri yönetim kuramının vurguladığı, insanların çalıştıkları örgütlerde bir takımın parçası olmak istedikleri bu durumu örgütlerin büyümesini ve gelişmesini kolaylaştırdığı ortaya konmuştur. Bu yüzden çalışanlar örgüt yöneticilerinden ilgi alaka görürlerse çalıştıkları örgüte karşı katılımcı bir yaklaşımlarının olması gerektiği ile ilgili teşvik edilirlerse yaptıkları işin öneminin farkına varacaklar ve daha üretken biri olmak için çaba göstereceklerdir. Bu durum ise daha kaliteli işlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Peek, 2020).

Bu kuramın belli başlı unsurları; informal örgütler, bireysel çalışanlar ve katılımcı yönetimdir.

- İnformal Örgütler: Örgüt çalışanlarının informal düzeydeki sosyal süreçleri onların diğer çalışanlar tarafından benimsenmesinde ve gruba ait olma duyguların karşılanmasında önemlidir. Örgütsel sinerjinin gelişmesi için çalışanların gruba ve birbirlerine karşı aitlik hissetmeleri, yönetici konumundakilerin çalışma biçimlerine saygı duymaları, yaşanabilecek herhangi bir problemin çözümü konusunda çalışanların cesaretlendirilmesi ve örgüt olarak bu sorunlara çözümler üretme anlamında konuşulması, örgütün kaliteli çıktılarının ve verimin olması açısından oldukça önemlidir (Morse & Lorsch, 2020).
- Bireysel Çalışanlar: Bu kuram çerçevesinde çalışanlar yöneticileri tarafından takdir görmek ve farklılıkları neticesinde kıymetli olduklarının hissettirilmesine ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar becerileri ve yetenekleri

doğrultusunda örgütün ana unsuru olarak görülürler. Bu kurama göre örgütün yüksek kalitede bir üretim ortaya koyabilmesi için yöneticilerin çalışanlarına karşı saygılı ve iyi davranması gerekmektedir.

- Katılımcı Yönetim: Bu unsura göre yöneticinin ya da liderin tüm kontrolü üstlenerek kararları tek başına verdiği yönetim tarzının tersine çalışanları daha fazla mesuliyet sahibi yapmayı, çalışanların toplum şartları ile olan anlaşmazlıklarını yok etmeyi ve onların örgütü olan sadakatlarını arttırmayı hedeflemektedir. Katılımlı yönetim anlayışına göre ast ve üst çalışanlar arasında sağlanan açık ve güvenilir iletişim sayesinde çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmekte ve çalıştıkları örgüte ilişkin pozitif bir bağ oluşturmaktadır (Çağalı, 2021).

2.6.2 İş Birliği Sistemleri Kuramı

Chester I. Barnard, kişilerin tek başına yapamayacaklarını, örgütleriyle birlikte ve kendi yetenekleri doğrultusunda başarabileceklerini savunmuştur. Barnard, bireylerin başaramamalarının sebeplerini ise, tek başına yapmaya çalışması ve kendi isteklerini yapmasını engelleyen birtakım sebepler olarak tanımlar (akt. Öğüt & Öztürk, 2007).

Barnard, bu kuram çerçevesinde özellikle iki konu üzerinde durmaktadır. Bunlardan birincisi, bireyin sahip olduğu yeteneklerin birbirleriyle ilişki içinde olduklarıdır. İkincisi ise birey hedeflediği bir şeyi açıkça ortaya koymalıdır. Eğer, bireyin belirli veya özel bir amacı yoksa bu yeteneğin bir anlamı kalmamaktadır. Bernarda göre ilk insanlar bir taşı kaldırırken veya yerinden oynatmaya çalışırken birlikteliğin gücünü ortaya koyarak bireysel güçlerini çoğaltmışlardır. Bu faktörün faydasını gördüklerinde örgütlenmeyi daha bilinçli ve gönüllü yapmaya odaklanmışlar ve örgütlenme sayesinde bireysel yetersizliklerinin ortadan kaldırmak üzere bir çözüm bulduklarını fark etmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel sinerji bireylerin başarısızlık yaşadıkları alanlarda başarılı olmalarını sağlayan faktördür. Çünkü örgütsel sinerji olan örgütlerde bireylerin zayıf yönleri telafi edilmeye çalışılıp bireysel yetersizlikleri ortadan kaldırmaktadır. Örnek olarak sinerjinin oluşmadığı kurumlarda bireyler bir sorunu tek başına uğraşarak çözemezler fakat örgütsel olarak sinerji

sağlandığında problemlere karşı etkili çözümler bulunurken bireysel yetersizlikler kapatılmaktadır (Çağalı, 2021).

2.6.3 Sembolik Etkileşimcilik Kuramı

George Herbert Mead ve Charles Hortum Cooley tarafından ortaya konan bir kuramdır. Kuramda insanların şahsiyetleri sosyal bir ürün olarak kabul edilmekte ve şahsiyetin onları bir hedefe yönelttiği, bir şeyler üretmeye sevk ettiği ve sosyal alandaki problemleri çözmede çok etkili olduğu vurgulanmaktadır (Griffin, Ledbetter , & Sparks, 2015).

Literatür taramalarında bu kurama ilişkin Mead tarafından yazılan bir kitap olmadığı görülmüştür (Çağalı, 2021). Mead tarafından verilen dersleri alan öğrenciler dersteki konuşmalarını derleyip toplayarak ‘Akıl Öz Benlik ve Toplum’ isminde bir kitap hazırlanmıştır. Bu kurama göre insanlar eylemlerini karşısındaki insanlar tarafından nasıl değerlendirileceğine ve bir durumu nasıl tanımladıklarına göre gerçekleştirmektedirler.

Bu kurama göre sinerjinin oluşabilmesi için insanların birbirleriyle etkileşim içerisinde olması gerekmektedir çünkü sinerji ancak bu sayede gerçekleşir (Çağalı, 2021). Örgüt içerisinde sinerjiyi oluştururken kişilerin birbirlerini nasıl anladıkları ve buna göre kendilerini nasıl tanımladıkları önemlidir. Sinerji süresi boyunca farklı şahsiyetlere sahip olan insanlar etkileşime girerek örgüt içinde gerekli olan ve tüm üyelerce onaylanan anlamlar üretmektedirler (Morse & Lorsch, 2020).

2.6.4. X ve Y Kuramı

X ve Y kuramları 1950'li yıllarda Douglas Mc Gregor tarafından iddia edilmiş ve 1960 yılında geliştirilmiştir. Birbirlerinin zıttı olan bu teoriler aynı zamanda birbirinin tamamlayıcısıdırlar. X kurumu örgütte çalışan kişilerin enerjisinin örgütün ihtiyaçlarına göre düzenlenmesini öngörmektedir. Bunun gerçekleşebilmesi için yöneticinin emirlerine harfiyen uyulması gerektiğini savunmuştur. X kuramında denetleme ve bunun sonucunda dıştan gelen ödüllendirme ve cezanın önemli olduğu savunulmaktadır. Y kuramında ise yöneticilerin, çalışanlarının iş memnuniyetlerinin ön planı almasına dayanmaktadır. Y kurumunda örgüt çalışanının herhangi bir denetim

altında olmadan kendi kendilerini motive ettikleri, iş doyumu ve memnuniyet yaşadıklarını vurgulamaktadır (Morse & Lorsch, 2020)

Mc Gregor X kuramı için bazı varsayımlar sıralamıştır:

- İnsanlar genellikle işlerini sevmezler ve işten kaçmak için fırsat kollarlar.
- İnsanlar sorumluluk almak istemedikleri için yönetilmeyi tercih ederler.
- İnsanlar bencil oldukları için öncelikli olarak kendi isteklerini ön planda tutarlar. Bağlı oldukları örgütün hedefleri ikinci planda kalmaktadır.
- İnsanlar yenilikten hoşlanmadıkları için yeniliklere karşı çıkarlar.
- Örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı düşünemezler ve yaratıcı çözümler üretemezler.
- İnsanlar zeki olmadıkları için kandırılmaya çok açıktırlar. Biş işi yapabilmeleri için ödüle ihtiyaç duyarlar (Argon & Eren, 2004).

Y kuramı için ise X kuramının tersine çıkarımlarda bulunmuş ve Y kuramının varsayımlarını da aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

- İnsanlar işlerini sevdikleri için çalışmayı oyun oynamak, dinlenmek kadar doğal bir süreç olarak görürler.
- İnsanların örgüte bağlanmaları gerekmektedir ve bunun için çalışanların denetim/ceza yerine içsel motivasyon geliştirmeleri gerektiğini savunmuştur. Bu sayede kendi kendine yönetme ve denetleme aşamalarını gerçekleştirerek bağlı olduğu örgüte daha faydalı olmaya çalışacaktır.
- Kişilerin örgüte bağlanmasının koşulunu, hedeflere ulaşıldığında karşılığında verilen ödüle bağlı olduğu olarak belirlenir.
- Örgüt içinde gerekli koşullar sağlandığında çalışanlar sorumluğu kendi istekleri ile üstlenirler.
- Örgütte karşılaşılabilecekleri sorunlara ilişkin tüm çalışanların yetenekli olduğu söylenir (Argon & Eren, 2004).

2.7. Sinerjik Yönetim Kavramı

Sinerjik yönetim kavramı sistem, insan, veri, donanım gibi kurumdaki bütün kaynakların etkili bir önderlik ile bir araya getirilmesi ve böylelikle güçlü bir enerjinin oluşturulması anlamına gelmektedir (Peter, 1999).

Pensor sinerji kavramının adını tam olarak kullanmasa da 1959 yılında iki çeşit sinerjiden bahsetmektedir. Bunlardan birincisi kaynakların ayrılmazlığından doğan üretim sinerjisi, ikincisi ise fazlalaşan kaynakların başka işletmelerde değerlendirilmesi ile ortaya çıkan dağıtım sinerjisi dir. Iversen'e göre Pensor 'ın bu tanımlara ilişkin görüşleri aslında sinerjik yönetimin temelleridir. Iversen bu tanımlamasıyla sinerjik yönetimin temelini 1960'lara kadar götürmektedir.

Sinerjik yönetim, örgütteki çalışmaların ortak bir şekilde ortaya konmasının yanında kurum çalışanların iş birliği içerisinde olmasıyla da yaratılmaktadır. Örgütteki çalışanların değişik kültürlerden gelmesi ve farklı karakterlere sahip olması sinerjik etki oluşturabileceği gibi yönetime katılan çalaışanlarda sinerjik etki oluşturabilmektedir (Cook, 1994).

Sinerjik yönetim araçları; yetki ve sorumluluk devri, veri paylaşımı, iş zenginleştirme, kendi kendini yöneten takımlar işlevsel ve işlevler arası çalışma grupları olarak sayılabilir. Bu araçlarla sinerjik yönetimi örgütüne uyarlamak isteyen yöneticilerin, bazı özellikleri iyi bilmesi gerekmektedir bunlar aşağıdaki gibidir;

-Kurumda artı performans için tüm faktörlerin bir arada kullanılması ve ortak bir enerjiye çevrilmesi gerekmektedir

-Örgütteki çalışanların yönetimi aktif olarak katılımlarını sağlanması Sinerji için önemli bir faktördür

-Sinerjik yönetim örgütteki tüm elemanların iletişim ve etkileşim halinde olmasını gerektirir

Dokcotoff (1978) sinerji oluşturmaya yönelik tüm yönetim uygulamalarının sinerjik yönetim olarak adlandırabileceğini söylemiştir. Örgüt içindeki çatışmaların

önlenmesi, çalışanlar arasında iş birliği olması, yaratıcılık ve doğru iletişim gibi faaliyetler sinerji etkisi oluşturacak uygulamalardandır.

Killman (1991) katılımcı bütünleştirici bir yönetim yaklaşımı olarak sinerjik yönetimi tanımlamaktadır. Sinerjik yönetim yaklaşımında örgüt çalışanlarının ve diğer tüm öğelerin bir bütün olarak hareket etmesi vurgulanmaktadır.

2.8. Sinerjik Yönetimin Fonksiyonları

Sinerji örgüt yöneticisine, fırsatlar sunan, potansiyel avantajlar yaratan, mevcut sistemi güçlendirecek ve geliştirecek bir kavramdır. Sadece yönetimin alt kademelerinde değil, yöneticinin kendi yönetsel becerileri üzerinde de gelişimini sağlayarak, sistemin tam potansiyelini harekete geçirerek fırsatlara etkili cevap verebilen bir kavramdır (Rowley, 2022). Yönetsel fonksiyonlar ve roller sinerjik yönetimde ortak kullanılması gereken önemli aktörlerdir.

Yönetimin temel işlevleri olan planlama, organizasyon, yöneltme ve denetim sinerjik yönetim içinde ahenkli ve planlı bir şekilde devam edebilmesi gereken süreçlerdir (Aladwani, 1999).

2.8.1. Sinerjik Planlama

Yönetim fonksiyonların başında gelen planlama, stratejik planlama ile açıklanabilmektedir. Sinerjik planlama, stratejik planlamanın temelini oluşturan bir süreçtir. Sezgisel ve yaratıcı düşünmeyi içinde barındıran, sinerjide olduğu gibi ayrı ayrı çıkan sonuçların toplamından daha fazlasına ulaşmayı hedefleyen bir süreçtir. Bu süreç içerisinde çeşitli sorunlara ilişkin çözümler üretebilecekleri çeşitli yönetsel araçlar da sunmaktadır. Örgütün tüm alt ve yönetim sistemlerinde yer alan çalışanlar, çevre ile yönetimdeki kişiler arasındaki denge ile stratejik bakış açısı kazandırılarak sinerjik planlamayı ortaya çıkarmaktadırlar (İnce Balcı, 2011).

Sinerjik planlamada ilk olarak örgütün hedefleri ve amaçları dikkate alınır. Bunu yapmadaki amaç, kurumun hesap verebilmesini kolaylaştırmaktır. Sinerjik planlamayla örgütün gelecek planları yapılır. Örgütün geleceğe ulaşabilmesi için yol haritası çizilir vizyon ifadesi belirlenir. Stratejik planlamada kurum dışında

gerçekleşebilecek fırsat ve tehditler tespit edilirken örgütün zayıf ve güçlü yönleri belirlenir (Köksal, 2008).

2.8.2. Sinerjik Organizasyon

Örgütlerde sinerjik organizasyon yapılması, kaynakların strateji meydana getirecek şekilde bir araya getirilmesidir. Bunun yanı sıra sinerjik organizasyon, örgütün yeteneklerini ortaya çıkartan güçler ile işbirliğinin sağlanması ile ilişkilidir (Pınar, 2005).

Sinerjinin oluşmasında örgütün organizasyon yapısı ile bilgi teknolojisi alanındaki stratejilerin sinerjik hale getirilmesi yönetim tarafından gerçekleştirilir. Tasarımın iyi olması için yapılacak işe uygun yeterliliklere sahip insanların örgüte dahil edilmesi gerekir. Aynı zamanda bireylerin daha etkin çalışabilmesi için o işe uygun olan bilgi ve araçlarla desteklenmesi önemlidir (Pınar & Turan, 2010).

2.8.3. Sinerjik Yöneltme

Yöneltme örgütün kurulmasından sonra planlanan faaliyetlerin uygulanmasıdır. Bu aşamada en önemli faktör lider ve beraber çalıştığı ekibidir. Yöneltme faaliyetlerinin örgütün temel yapısını oluşturan insan faktörü göz önüne alındığında karmaşık olduğu söylenebilir. Yürütme fonksiyonu iletişim, karar verme ve eyleme geçme gibi faaliyetlerden oluşmaktadır. Ayrıca günlük aktivitelerin dışında duruma göre değişebilecek bazı kararları da içermektedir.

Örgütlerin kendi bünyesinde ekip oluşturmalarının, ekip çalışmalarının organize edilmesinin en önemli sebebi sinerji oluşturmaktır. Verimli ekip çalışmasıyla sinerji oluşturularak ekibin görevsel başarısını güçlendirerek gerçek anlamda bir örgüt kültürü meydana getirilmiş olur (Harris & Harris , 1996). Gruplar örgütün amaçlarına odaklanmışlardır ve bu amacı özümsemekle yetinmez becerilerini ve yeteneklerine bu amaca vakfetmişlerdir. Bu yöneltme tarzı ekipteki kişilerin bireysel performanslarının daha ötesinde bir verim elde edilmesini sağlamıştır (Lai, 1997).

2.8.4. Sinerjik Denetleme

Denetim yönetimin bir parçası olarak gerçekleşen olaylarla ilgili sonuçta meydana gelmesi beklenen olayların karşılaştırılarak gerekli düzeltmelerin süreç içerisinde yapılması olarak ifade edilmektedir. Sinerjik denetim ise tüm değerlendirme birimlerinin sürece dahil edilerek daha kapsamlı faydalı bir şekilde yapılmasıdır.

Etkili bir denetleme mekanizmasının örgüt içerisinde oluşturulması, örgütün karşılaştığı ve /veya karşılacağı problemlere ilişkin çözüm üretmesini sağlar. Örgütün paydaşlarından olan iç ve dış paydaşlardan ve çevreden alınan geri bildirimler çok iyi ele alınmalı ve incelenmelidir. Bu aşamlardan sonra örgütte sinerji oluşturulabilir. Bu süreçte belirlenecek objektif kriterlerin belirlenmesi önemlidir (Pınar &Turan, 2010).

2.9. Sinerjiyi Olumlu Etkileyen Davranışlar

Girişimcilik: Örgüt içerisinde girişimcilik olması örgütsel sinerjiyi olumlu etkilemektedir. Fırsatları değerlendirmek, keşfetmek, seçmek ve yorumlamak, aynı zamanda yeniliklere açık olmak girişimcilik olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Kişilerdeki girişimcilik kabiliyetini etkileyen bazı belirteçler vardır (Ferrante, 2005). Kendine güven, risk alabilme, belirsizlikle mücadele, başarmaya duyulan ihtiyaç, kontrol odağı ve yenilikçilik bu belirteçler arasındadır (Koh, 1996)

Önerici olmak: Bireysel olarak, örgüt içerisinde görüş ve önerileri belirtmek sinerjiyi olumlu etkileyen faktörlerdendir.

Sınayıcılık: Görüşülen konu ile ilgili hazır bulunuşluk seviyelerinin ölçülmesi ve alınacak kararlara ilişkin karara hazır olup olmamasını anlayabilmek için sorular sorulmasıdır.

Ayrıntıcı olmak: Örgüt içinde fikir alışverişinde bulunularak o fikir ile ilgili ayrıntıların incelenmesi ve tespit edilmesi sinerjiyi olumlu yönde etkilemektedir.

Özetleyicilik: Herhangi bir konu ile ilgili konuyu gözden geçirerek toparlamak sinerjiyi olumlu yönde etkilemektedir (Mackenzie, 1987, 125)

Bu başlıkların yanı sıra; örgüt üyelerinin karşılıklı anlayış içinde olmaları, birbirlerine güvenmeleri, iyi bir iletişim halinde olmaları, örgütteki ortamın güvenli olması, örgüt liderinin yaratıcı olması ve sinerji oluşturma adına arayış içinde olması, sinerjiyi etkileyen diğer olumlu etkenlerdir (Töremen, 2001)

2.10. Sinerji Engelleyen Davranışlar

Saldırganlık: Örgüt içerisindeki her bireyin, kendine veya karşısındaki kişiye karşın fiziksel ve psikolojik olarak saldırgan davranışlar sergilemesi, o örgütte oluşturulmak istenen sinerjiyi olumsuz etkiler.

Engelleyicilik: Örgüt liderinin veya üyelerinin birbirlerinin görüşlerini reddetmesi veya saygı göstermemesi olarak tanımlanabilecek bu etken sinerjiyi olumsuz etkilemektedir.

Çekimserlik: Kişilerin iletişimlerinin iyi olmaması ve grup içerisinde tartışmalara katılmaması sinerjiyi olumsuz etkilemektedir.

İhtiras: Kişinin örgüt içerisindeki konumunu kötüye kullanmaları olarak tanımlanabilecek bu etken sinerjiyi olumsuz etkilemektedir.

Bencillik: Örgüt üyelerinin kendi fikir ve isteklerinin örgütün amaçlarından önde ve öncelikli görmesi ve bunlar için herkesin vaktinden çalması sinerjiyi olumsuz etkilemektedir (Mackenze, 1987: 125)

Bu alanda yapılan alan yazı taramaları sonucunda sinerjik yönetim ile ilgili farklı araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Bunlardan biri Michael Doctoroff'un (1977) yazdığı kitap 'Synergistic Management' olarak bilinmektedir. Bu kitapta belirtildiği hali ile organizasyon içerisindeki kişiler arası yaşanan fikir ayrılıklarının giderilmesinin, o örgüt içerisinde çalışan kişiler arasındaki işbirliğinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Bir örgütte sinerjinin olabilmesi için bazı değerlerin var olması gerekir. Bunlardan ilki empatidir. Empati, kişinin karşısındakinin tavrından, mimiklerinden ve duygularından iç dünyalarını anlamaya çalışmak olarak tanımlanmaktadır

(TDK,2019). Bu değer kişilere karşı uygulanan davranışlarda etkili olmaktadır (Cafoğlu, 1998). Bu değer dışında karşısındaki kişinin fikrine saygı duymak, birbirlerini tamamlamak, farklı olana değer vermek ve örgüt içinde birlik olmak gibi değerler de sinerji için gerekli olan değerlerdendir (Covey, 1998, 294).

2.11. Eğitim Kurumlarında Sinerji

Hayatta var olan örgütsel yapılardan en önemlilerden bir tanesi de eğitim örgütleridir. Eğitim kurumlarında temel girdi ve çıktı insan olduğu için bu kurumların yöneticileri diğerler yöneticilere göre daha fazla sorumluluğa sahiptir. Bu sebeple eğitim kurumu yöneticileri, sorumluluk alanlarındaki işlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yapabilmek için bazı özellik ve yeterliliklere sahip olmalıdır. Eğitim kurumu yöneticilerinin günümüzdeki güncel yönetim uygulamalarından sayılan toplam kalite yönetimini, öğrenen okul ve sinerjik yönetim gibi yönetim uygulamalarını bilmeleri ve bu becerilere uygun davranmaları gereklidir (Töremen & Kolay, 2003). Etkili liderlik okullardaki uzun süreli başarıyı sağlamak için okulun tüm süreçlerini ve faaliyetlerini düzenlemede çok etkilidir. Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumu liderleri okulda yapılacak birçok etkinliğin gerçekleşmesinde doğru kararlar vererek etkili olmasını sağlar. Aynı zamanda okulun düzenli yapılması gereken işlerle ilgili açık ve net tanımlamalar yaptığı için işler yolunda gider. Okulun iç ve dış paydaşları arasındaki iletişimleri düzenli olduğu için bu faktör de okula başarı olarak yansır (Aldaihani, 2017).

Okul yöneticisinin kolaylaştırıcı yönetici rolünü üstlenmesi o kurumda örgütsel sinerji sağlanabilmesi için önemlidir. Çünkü örgüt çalışanları, yani öğretmen ve personel işlerinin kolaylaştığını gördüklerinde o işle ilgili belirsizlikler azalacak ve böylece yaptıkları işten hoşnut kalacaklardır. Aynı aynı zamanda kolaylaştırıcı liderlik, çalışanlarına karşı empati kurmasını, onların yaşadıkları sorunları dinlemesine, çalışanlarının görev sorumluluklarını açık ve anlaşılır bir şekilde tarif etmesini sağlayan bir yönetim şeklidir. Yöneticinin saygınlık gücünü, çalışanlarının problemlerini ifade etmesinde kullanması da sinerji bütünlüğünün sağlanması açısından önemlidir (Townsend & Donovan, 2009).

Conner (1993) bir örgütte sinerji oluşturabilmek için öncelikle örgüt içinde etkileşim, bütünleşme, takdir etme anlayışı ve uygulamadan oluşan 4 adımın gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir. Lick, Clauset ve Murphy'e göre ise eğitim kurumlarında sinerji oluşturulabilmesi için ortak hedefler belirlenmeli, grupta çalışanlar arasında kuvvetli bir bağ olmalı, birbirlerinin yetersizliklerini kapatabilecek güç birliği olmalı ve bireysel olarak katılımcı bir şekilde gruba dahil olması gerekmektedir. İki farklı görüşten yola çıkarak, eğitim kurumlarında sinerjik örgüt için gerekli olan 4 adım şu şekildedir;

1- Eğitim kurumu adına ortak hedefler geliştirilmeli: Bir örgütte ortak amaçları oluşturmak o kurumun en üst düzeyde başarıya ulaşmasının anahtarıdır.
2- Eğitim kurumlarında çalışan yönetici, öğretmen ve personel arasında kuvvetli bir bağ olmalıdır.
3- Çalışanlar arasında birbirlerinin yetersizliklerini kapatabilecek güç birliği olmalıdır.
4- Bireysel olarak katılımcı bir şekilde gruba dahil olması gerkemektedir (Çağalı, 2021).

2.12. Yeterlilik Kavramı

Yeterlilik, kişinin rollerini ve sorumluluk alanlarındaki görevlerini hedeflere uygun şekilde yerine getirebilmesi adına sahip olması gereken bilgi, ustalık, davranışları ve bunların düzeyini anlatır (Başar,1995). Bu tanım çerçevesinde yönetici yeterliliği ise örgütsel hedeflere ulaşmada yöneticilerden beklenen tutum, bilgi, beceri, değer ve davranışlardan oluşan performans kriteri olarak tanımlanmaktadır. Fakat bu nitelikler yöneticilerde var olan yönetim anlayışlarına göre farklılık göstermekte ve yönetim bilimi alanındaki değişimlerle bağlantılı olarak değişmektedir (Gökçe, 2004). Yeterlilik, bir kişinin belirli bir rolü yerine getirebilmesi için gerekli olan özelliklerin varlığı ya da görevi yerine getirememesine sebep olabilecek engel durumunun yokluğunu ifade etmektedir (Duman, 2021).

2.12.1. Yönetici Yeterlilikleri

Yeterlilik kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğünde üç farklı anlama gelmektedir (TDK, 2019).

1- Yeterli olma durumu, yeterlik.
2- Bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, yeterlik.
3- Görevini yerine getirme gücü, kifayet, yeterlik.

Günümüzde bu şekilde tanımlanan kavram, Açıkalın (1998)'a göre kişilerden beklenen rolleri yerine getirme gücüdür. Bursalıoğlu (1981)'na göre yeterli olma durumu, belli işlemleri karşılayabilecek gerekli bilgi veya beceri olarak ya da hem bilgi hem de beceri sahibi olmayı ifade etmektedir (Bursalıoğlu, 1981).

'Yeterlik' (Cheetham & Chivers, 1998) kavramıyla birlikte "mesleki yeterlikleri edinme" kavramı, beşeri kaynaklar ve eğitim bilimleri alanında bir birleşme noktası ve alanı olarak görülmektedir (Anderson & Schunn, 2000). Kendi içinde farklı disiplinleri bir arada bulunduran eğitim yönetimi (Oplatka, 2016) açısından, okul yöneticiliği, okul içindeki "öğretme-öğrenme iş kurulumunu yöneten kişi" (Gamage, 2007) olarak tanımlanabilir. Bu nedenle, eğitim kurumu yöneticilerinin yeterliklerinin, insan kaynakları ve işletme yönetimi alanlarında dikkate alınması, okul yöneticiliğini, mesleki yeterliklerine göre kuşanmış, okul içinde "iş" yönetimini gerçekleştiren profesyonel bir meslek olarak güçlendirebilir (Ak Küçükçayır & Cemaloğlu, 2022).

Kriz anını başarılı yönetebilen, sağlıklı kararlar alabilen, vizyon sahibi, problem çözmede, teknolojiyi etkin kullanabilen, yenilikçi öğrenme ortamları tasarlayabilen, çalışanları karar alma sürecine dahil edebilen, okulun iç ve dış paydaşlarını motive edebilen, çalışanlarına karşı mentörlük yapabilen ve onlara sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için koçluk yapabilen gibi gözlemlenebilir alanında profesyonel yeterliklere sahip okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Balcı (2015) okul yöneticilerinin mesleki niteliklerinin, okulların etkililiği ve verimliliği için çok önemli bir etken olduğunu belirtmektedir.

Okul yöneticilerinin yönetmeliklerle belirlenen görev ve sorumlulukları hangi niteliklerde nasıl gerçekleştireceği geçmişten günümüze değin sorun olarak görülmüş ve çeşitli çözüm arayışlarına girilmiştir (Akçadağ, 2014). Literatür taramasında 'okul yöneticisinin yeterlikleri' konusunu araştıran pek çok araştırma bulunmaktadır. Türkiye'de ise bu konuda araştırmaların yapılmasına 1970'li yıllarda başlanmıştır. Bu alandaki ilk araştırmayı Bursalıoğlu 1981 yılında "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterliklerine ilişkin bir araştırma" başlığı ile yapmıştır. Bursalıoğlu çalışmasında müdürlerin sahip olması gereken onsekiz yeterlik alanı belirlemiştir (Gürsel,1989). Bu alanlar şu şekilde sıralanmıştır;

-Yönetim Süreçleri; karar, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme,

-Yönetici davranışları; yetki-sorumluluk, liderlik, okulda olumlu hava yaratmak

- Okul yöneticiliğinin görevleri; eğitsel kollar, öğrenci rehberlik işleri, disiplin, personel hizmetleri, okul çevre ilişkileri, araştırma geliştirme, okul işletmeciliği, yardım hizmetleri sağlama, bina tesis demirbaş, eğitim öğretim (Sevinç, 2019).

Bursalıoğlunun araştırmasını temel alan birçok araştırma sonrasında eğitimde yöneticilerin yeterliklerini değerlendiren araştırmalar artmış ve MEB (2010) okul yöneticileri için yeterlikler ve performans göstergeleri belirlenmiştir (Peker, S. & Selçuk, G. 2011).

Okul yöneticilerinin yeterlikleri alanında yapılan araştırmalarda ele alınan bir diğer konu ise bu yeterliliklerin sınıflandırılması ve alanlara göre gruplandırılmasıdır. Bursalıoğlu (1981)'nun araştırmasının sonucunda okul yöneticilerinin desteklenmesi ve geliştirilmesi gereken onsekiz yeterlik; teknik, insancıl ve örgütsel olmak üzere üç grupta kümelendirilmiştir. Başaran (1992) da okul yöneticilerinin yeterliklerini, kendilerini geliştirmeleri sürecinde; yapı kurma ve yenileştirme, yönetim işlevleri, yönetim süreci olarak üç başlıkta gruplandırılmıştır. Başar (2000) yönetici yeterliklerini teknik, insancıl ve karar yeterlikleri olarak üç kısıma bölmüştür. Katz'ın yaptığı teknik, insancıl ve kavramsal yeterlik sınıflamaları eğitim yönetimi alanında,

kapsadığı bilgiler ve beceriler açısından güvenilir ve kolay biçimde belirlenebilme imkânı sağladığında birçok araştırmacı tarafından tercih edilmiştir (Bursalıoğlu, 1981). Töremen ve Kolay (2003), araştırmasında bu sınıflamaları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ışığında okul yöneticisi, okullarında sadece teknolojinin kullanılmasını sağlayan değil, aynı zamanda teknoloji lideri olarak yol gösteren ve okulundaki teknolojik kaynakları yöneten kişidir (Sevinç, 2017). Bu perspektifte okul yöneticisinin teknoloji liderliği standartlarının belirlenmesine yönelik öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz, & Dalgıç, 2010) alınarak okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin yeterlikleri belirlenmeye çalışılan araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda okul yöneticilerinin teknoloji okuryazarı olması ve okullarında teknolojik dönüşüme liderlik etmeleri gerektiği vurgulanmıştır. İlgili alanyazın tarandığında, teknolojik liderliğin öz yeterliği alanında yapılan araştırmalar çoğunlukla ISTE (Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu) standartlarını kullanmışlar ve bu standartlardan kullanarak bir model oluşturmaya çalışmışlardır (ISTE, 2002, 2009). Bu çalışmalardan birisi de Hacıfazlıoğlu ve diğ. (2011) tarafından yürürütülen bir çalışmadır. Okul yöneticilerinin teknoloji liderlik rollerini belirlemek üzere ISTE 2009'da belirlenmiş olan okul yöneticilerinin teknolojik liderliği ile ilgili kriterlerden (NETS-A) yararlanılmış ve bu kriterlerin Türkiye'ye uygunluğu belirlenmeye çalışılmıştır (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz, & Dalgıç, 2011).

2.12.1.1. Kavramsal Yeterlilikler

Bilişsel yetenekler olarak da tanımlanan kavramsal yeterlikler; kritik düşünme, tümdengelim ve tümevarım, tahmin etme, yorumlama v.b. yeteneklerle çalışabilme yeterliliğini ifade etmektedir. Bu yeterlilik alanında, okulun tüm parçalarını etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri takip edebilme, kavrayabilme, eğitim ile ilgili tüm durumları bu kuramsal ve kavramsal bakış açısıyla değerlendirebilme olarak açıklamak mümkündür (Sevinç, 2017). Bir okulun işletmesi rolünün en üst katmanı Katz tarafından kavramsal beceriler olarak görülmektedir. Bu

yeterlilikleri gerçekleştirmedeki en etkin beceriler ise planlama, politika geliştirme ve bunların uygulanmaya konmasıdır.

Katz (1974) ‘ın yaptığı araştırmalar çerçevesinde tüm alanyazından yararlanarak Sevinç (2017)’in ‘*Okul yöneticilerinin yönetsel deneyimlerinin yöneticilerin yeterlikleri ve entelektüel liderliği üzerindeki etkisi*’ konulu araştırması için belirlediği kavramsal yeterlik maddeleri şu şekildedir:

1- Eğitim kurumlarındaki çalışmaları planlama ve bu faaliyetleri denetleme
2- Yöneticilik ve eğitimle ilgili araştırma sonuçlarını okul içi uygulamalarda gösterme
3- Eğitim ile ilgili çalışmaların mantıksal yorumlarını ve uygulamalarını yapma
4- Eğitim kurumlarının ve okul çalışanlarının en belirgin ihtiyaçlarını saptama
5- Nitelikli liderlik özelliklerini yansıtma
6- Kurum ve kurum çalışanları için kabullenilen beklentileri ifade etme
7- Yöneticilik alanı ile alakalı kapsamlı bilgi sahibi olma
8- Karşılaşabileceği farklı ve husisi olaylara ilişkin liderlik tarzını tayin etme ve kullanma
9- Örgüt hedeflerine erişmek için çalışanların bir ekip olarak çalışmalarını eşgüdümlü gerçekleştirme
10- Eğitim kurumu adına kısa mühletli amaçlar geliştirme

2.12.1.2. İnsancıl Yeterlilikler

Karşısındaki insanların duygularını ve tutumlarını anlamasını, insanlarla tek başına veya ekip ile birlikte nasıl çalışılacağına bağlı bilgi sahibi olmalarını ifade eden yeterlik türü insancıl yeterlikler olarak ifade edilmektedir (Hoy & Miskel, 2012). İnsancıl yeterliklere örnek olarak; ekipteki diğer kişiler ile çalışabilme, örgütte ortak çaba oluşturabilme, kişiler arasındaki bireysel farklılıkları gözetebilme, uzlaşma, sorumluluk alanları ile ilgili olarak başkasına yetki verme, güven sağlama, ideallere ulaşma gösterilebilir. Aydın (2007)’ e göre ise, insancıl yeterlikler bireyin kendisini ve başkalarını anlaması ve her şekliyle kabul etmesidir.

İnsancıl yeterlikler, yöneticinin ekibini ve ekip üyelerini bireysel olarak anlama ve onları motive etme yeterlilikleri olarak da tanımlanmaktadır. Ortak gaye oluşturabilme, bireysel farklılıkları gözetme, yetki verme, ilgilenme, güven sağlama, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama bu tür yeterliklerdendir (Başar, Eğitim Denetçisi, 2000). İnsancıl yeterlik, yöneticilerin birebir veya grup halinde insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik alanı kişinin kendisini tanıma anlayışıyla ve başkaları hakkındaki düşünceleriyle oldukça ilgilidir. Bu yeterlik örgüt yöneticisinin çalışanlarını güdüleme, grup dinamiğini sağlama, bireysel ihtiyaçlarını öngörebilme, motivasyonlarını arttırma ve insan kaynaklarını geliştirme ile ilgili bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994). İnsancıl yeterliklere sahip olan yönetici, grubun bir üyesi olarak etkili çalışmayı sağlar. Aynı zamanda grupla işbirliği içinde aktif olarak rol alır (Bursalıoğlu, 1981).

Alan yazınından elde ettiği bulgulara dayanarak Sevinç (2017), '*Okul yöneticilerinin yönetsel deneyimlerinin yöneticilerin yeterlikleri ve entelektüel liderliği üzerindeki etkisi*' isimli araştırmasında insancıl yeterlik gerekli unsurları yedi maddede toplamıştır. Bunlar;

1- Karşılaşılabilecek birçok farklı duruma karşın esnek ve uyum sağlama yeteneğine sahip olma
2- Hayata karşı pozitif bir bakış açısına sahip olma
3- Empatik dinleme özelliğine sahip ve verilen mesajı doğru bir şekilde anlama ve analiz etme
4- Örgüt çalışanlara karşı güven, iyimserlik ve coşku gösterebilme
5- Olası problem ve çatışma durumlarına karşı kontrolünü koruyarak soğukkanlı davranabilme
6- Başkalarına ve kendine saygı duyma
7- Güvenilir ve dürüst bir kişi olma
8- Çevresindeki kişilere yardımcı olarak karşılaştıkları sorunlara birlikte çözüm bulma
9- Okuldaki öğretmen ve çalışanlara karşı empati yapabilme
10- Topluma hizmet (eğitim, sosyal, kültürel vs.) kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerde yaş ayırt etmeksizin kişilere yardımda bulunma

11- Ekipte çalışan kişilere açıklama yaparken, onların davranış ve ilgilerini dikkate alma
12- Çalışmaları duyurmadan ve açıklama yapmadan önce tüm ortakların davranış ve ilgilerini dikkate alma
13- Örgütün sosyal faaliyetlerini toplumsal beklentilere göre planlama ve yönetme

2.12.1.3. Teknik Yeterlilikler

Teknik yeterlikler, yöneticilerin sorumluluk alanlarındaki görevleriyle ilgili teknik bilgi ve becerileri içermektedir (Töremen & Kolay, 2003). Yöneticilerin örgütün finans ile ilgili işleri, yapısı, programları ve politikaları üzerindeki etkisi teknik yeterlikler arasındadır (Açıkgöz, 1994).

Bursalıoğlu'na (1991) göre yönetim süreçleri, uygulanması gereken prosedürleri, yöntemleri ve teknikleri olan çerçevesi belirlenmiş bir alana yönelik yeterlikleri içermektedir. Bütçe, satın alma, muhase işlemleri, okul binalarının bakımı ve işletilmesinde, ulaştırma, taşıma ve yiyecek servislerinin sağlanmasında okul yöneticisi teknik yetenekleri ile uygulamaları gerçekleştirir ve profesyonel biri olarak kabul görür. Bu anlamda okul yöneticisi, bireysel ve grupsal önerilerin ve kararların uygulayıcısıdır (Arslan H. , 2002).

Sevinç (2017) yöneticilerin teknik yeterliklerini şu şekilde sıralamaktadır:

1- Gerekli olan evrakların kayıtlarını tutma
2- Kuruma ilişkin raporlar hazırlama
3- Kadrosu ile birlikte hareket etme
4- Gerekli yazışmaları yapma ve yazılı iletişimi etkili bir şekilde sağlama
5- Örgütte çalışan personelin ihtiyacına yönelik hizmetiçi eğitim almasını sağlama
6- Kurumda çalışan tüm persosneli denetleme
7- Örgüt içinde tüm personelin önemli katkılar sağlayabileceği bir örgüt iklimi oluşturma
8- Liderlik vasfı gereği ilgi çekici ve etkili sözlü sunumlar yapma

9- Olası risklerle baş edebilme

10- Örgütün vizyon hedeflerine ulaşmak için gerekli (insan ve mali) kaynakları belirleme

11- Yöneticisi olduğu eğitim kurumu için uzun vadeli hedefler belirleme

12- Örgüt bünyesinde bulunan farklı özelliklere sahip birçok çalışanı idare etme

13- Gerekli konularda kurum paydaşlarını bilgilendirme

14- Eğitim kurumunun dış paydaşları olan diğer kuruluşlar ile olan ilişkileri koordine etme

15- Zaman Zaman yaşanabilecek stres altında bile etkili bir şekilde görevini yerine getirme

16- Kurum içinde gerçekleşecek etkinlikler düzenlenmeden önce ilgilileri bilgilendirme

2.12.1.4. Teknolojik Yeterlilikler

Okul yöneticilerinin, her türlü bilgiyi algılamak, gelen bilgiyi anlamlandırmak, gerekli durumlarda organize etmek ve ilgili kişilere ulaştırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanması ve günlük yaşantısında aktif bir şekilde takip etmesi gerekmektedir. Eğitim yönetimi alanında beklentilerin artması, çok yönlü düşünmeyi gerektirmektedir. Okul yöneticisinin okulu etkili bir biçimde yönetebilmesi ve günlük yapması gereken işleri aksatmaması (tüm paydaşlarla iletişim halinde olması, eksiklikleri tespit etmesi, gerekli iş sözleşmelerini ve çalışanların sigortalarını takip etmesi vb.) adına teknolojik açıdan yeterli olmasını gerektirmektedir(Arslan, 2013).

Yöneticiler için Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları (NETS-A), okul-teknoloji bütünleşmesini gerçekleştirmeyi hedefleyen, aynı zamanda eğitim yöneticilerinin okul reformuna nasıl yaklaşmaları gerektiği ile ilgili göstergelerdir. Bu standartlar belli bir teknolojiye göre olmayıp genel anlamda önderlik becerilerini tanımlamaktadır. 2009 yılında güncellenerek yayınlanan NETS-A standartları beş başlıkta gruplandırılmış ve eğitim yöneticileri için ulusal eğitim teknolojileri standartları göstergeleri şöyledir (ISTE, 2002, 2009)**;**

1. Vizyoner Önderlik,

2. Sayısal Çağın Öğrenme Kültürü,

3. Mesleki Uygulamada Mükemmellik,

4. Sistemli Gelişim,

5.Sayısal Vatandaşlık,

Sevinç (2017) yöneticilerin sahip olması gereken teknolojik yeterlik maddeleri şu şekilde sıralamaktadır:

1- Eğitim Kurumunda teknoloji kullanımına ilişkin ortak vizyon oluşturma
2- Eğitim ortamlarında ihtiyaçlar doğrultusunda donatılmış mekanlar hazırlama
3- Teknoloji ile birleştirilmiş etkili uygulamalar gerçekleştirme
4- Teknoloji kullanımında rol gösterici olarak teknolojiyi teşvik etme
5- Yenilenen ve gelişen teknolojiyi takip ederek gerekli yenilikleri sağlama
6- Çalışanların dijital kaynakları ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmesi için ortam hazırlama
7- Hedefleri gerçekleştirmede teknoloji kaynaklarını kullanma
8- Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli kullanımını sağlama ve model olma
9- Sosyal ortamlarda bilgi ve teknolojinin kullanımının sorumluluk ilkesi doğrultusunda kullanımı teşvik etme
10- Güncel iletişim ve sosyal araçları kullanarak kültürel etkileşimi sağlama

2.13. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde eğitim kurumlarında örgütsel sinerji ve yönetici yeterlilikleri alanlarında yapılmış olan araştırmalar özetlenerek kronolojik olarak sunulmuştur.

2.13.1. Sinerji Konulu Araştırmalar

Eğitim kurumlarında örgütsel sinerji ile ilgili yapılan araştırmalara Türkiye'de ve yurtdışında yapılanlar olmak üzere iki başlık altında aşağıda bu tez çalışması kapsamında özetlenerek yer verilmiştir.

2.13.1.1. Sinerji Konulu Türkiye'de Yapılan Araştırmalar

Eğitim yönetimi alanı dışında daha genel perspektiften görme adına işletme alanında yayınlanmış yüksek lisans tezi de incelenmiştir. Bu araştırmalardan biri de Balcı (2011)'ın kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hazırlanan bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklem Türkiye'den 250, Çin'den 82 olmak üzere toplam 332 sanayi işletmesinden oluşmaktadır. Bu araştırmada araştırmacı tarafındna hazırlanan anket formu veri toplama aracı olan kullanılmıştır. Bu araştırma sonuçlarına göre, Türkiye örneğinde, kültürel sinerji yönetimi, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim, işletme performansı üzerinde; kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik denetim pazarlama performansı üzerinde; kültürel sinerji yönetimi, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim, üretim performansı üzerinde; kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik yöneltme insan kaynakları yönetimi performansı üzerinde; kültürel sinerji yönetimi, finansal performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Ersoy (2019)'un öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algısı ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı nicel araştırma yöntemini kullandığı bu çalışma da 'Kişisel Bilgi Formu', 'Örgütsel Sinerji Ölçeği' ve 'Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği' kullanmış ve öğretmenlerin oluşturduğu örneklem grubuna uygulanmıştır. Örgütsel Sinerji Ölçeği alt boyutlarından biri olan stratejide kıdeme göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği alt boyutları kıdeme göre incelendiğinde, Gücü Araçsal Kullanma, Gücü Meşrulaştırma ve Güce

Razı Olmada anlamlı farklılık saptanmıştır. Bununla birlikte Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Sinerji Düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Müjdeci (2020) Güneydoğu Anadolu Bölgesi'ndeki özel ve devlet üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetime ilişkin algılarını incelemek, ayrıca katılımcı algılarının değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için nicel araştırma yöntemi ile Harran, Siirt, Hasan Kalyoncu ve Gaziantep üniversitelerinde görev yapan 619 öğretim elemanının oluşturduğu bir örneklem grubuna Sinerjik Yönetim Ölçeğini uygulamıştır. Araştırma sonucunda özel kurumların liderlik ve çalışanları açısından daha esnek bir yapıya sahip olduğu, devlet kurumu olan üniversitelerin ise mevzuatın daha fazla dikkate alındığı ortaya çıkmaktadır. Genel olarak kıdemi ve çalışma yılı düşük olan çalışanların sinerjik yönetim algısının diğer gruplara göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Sevim (2021)'in okullarda dağıtımcı liderlik ile örgütsel mutluluk ve sinerjik iklim arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla 'Okullardaki Dağıtımcı Liderlik ile Örgütsel Mutluluk ve Sinerjik İklim Arasındaki İlişki' konulu araştırma nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Bu araştırmada "Dağıtılmış Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Mutluluk Ölçeği", "Sinerjik İklim Ölçeği" ve kendisi tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" kullanılmıştır. Örneklem grubu Adıyaman ili merkez ilçesinde bulunan devlete ait ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 4.445 öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada okullardaki örgütsel mutluluk ve sinerjik iklim ile dağıtımcı liderliğin alt boyutları arasında "pozitif yönde orta düzeyde" anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Kuru (2021)'nun öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarıyla örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yaptığı 'İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki' konulu araştırmada nicel araştırma yöntemini kullanılmıştır. Rize ili ve ilçelerindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin oluşturduğu örneklem grubuna "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği", "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği" ve kendisi tarafından

hazırlanan "Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu"nu uygulamıştır. Araştırmanın sonucunda, liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasında manidar ilişkiler olduğunu görülmüş aynı zamanda yapılan regresyon analizi sonucunda, liderlik stillerinin örgütsel sinerjiye ait varyansın %56'sını açıklayarak örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Duman (2021)'ın öğretmenlerin liderlik stilleri algı düzeyleri ile örgütsel sinerji algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve liderlik stili algılarının, örgütsel sinerji düzeylerini ne derecede yordadığını ortaya koymak amacıyla yaptığı 'Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki' konulu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Örneklemi resmi ortaokullarda ve liselerde görevli öğretmenlerin oluşturduğu gruba 'Liderlik Stilleri Ölçeği've 'Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algısı Ölçeği' uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, cinsiyete göre öğretimsel liderlik boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuş, örgütsel sinerji boyutunda ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Örgütsel sinerji algıları kıdem değişkenine göre bütünleşme alt boyutunda farklılaştığı görülmüştür. Liderlik stili algılarının örgütsel sinerjiyi yordayıcılığını belirlemek için yapılan regresyon analizi sonucu örgütsel sinerjiyi en fazla yordayan liderlik stillerinin öğretimsel liderlik (% 42.5), kültürel liderlik (% 3.5), etik liderlik (% 1.2) olduğu gözlenmiştir.

Yıldırım (2021)'ın okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi araştırmak için yaptığı 'Etkili lider sinerjik okul: Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki' konulu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma evrenini İstanbul Anadolu yakasında bulunan tüm okullar oluşturmuş örneklem ise kolay ulaşılır örnekleme yöntemi ile belirlenmiş ve 500 öğretmene ulaşarak 'Bilgi Formu', "Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği" ve "Örgütsel Sinerji Ölçeği" uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, yaş değişkenine göre örgütsel sinerji alt boyutlarından stratejide anlamlı farklılıklar bulunurken, okul türlerine göre hem serbest bırakıcı liderlik stilinde hem de örgütsel sinerjinin alt boyutlarının hepsinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin branşlarına göre liderlik stillerinde anlamlı farklılık bulunmazken, örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdir, bütünleşme ve stratejide anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kıdeme

göre dönüşümcü liderlikte anlamlı farklılık bulunurken, örgütsel sinerji alt boyutlarının hiçbirinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Liderlik stilleri ölçeği alt boyutları ile örgütsel sinerji ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine bulgulara göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarını yordadığı tespit edilmiştir.

Aksoy (2022)'un öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının, örgütsel mutluluk ve örgütsel sinerji düzeylerini etkisini belirlemek amacıyla yaptığı nicel araştırma yöntemlerindne ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı 'Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi' isimli araştırma yapılmıştır. İstanbul'da görev yapan 408 öğretmenin oluşturduğu örneklem grubuna 'Örgütsel Bağlılık Ölçeği', 'Örgütsel Sinerji Ölçeği' ve 'Örgütsel Mutluluk Ölçeği' uygulanmıştır. Analizler sonucunda öğretmenlerin bağlılık, sinerji ve mutluluk düzeyinin yüksek olduğu tespit etmiştir. Öğretmenlerin bağlılık düzeyi ile sinerji ve örgütsel mutluluk düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş; okul ortamında öğretmenlerin içselleştirme ve özdeşleşme eğilimleri arttıkça örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluklarının da arttığı, olumsuz duygularının azaldığı belirlenmiş ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığının örgütsel sinerjilerini ve örgütsel mutluluklarını anlamlı düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

Çağalı (2021)'ın öğretmenlerinin örgütsel dedikodu ve örgütsel sinerjiye yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve görüşlerin kişisel değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yaptığı 'Örgütsel dedikodu ve sinerjiye yönelik lise öğretmenlerinin görüşleri' konulu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmada kişisel bilgi formu, Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Örgütsel Dedikodu Ölçeği Bolu merkez ilçe devlet okullarında görev yapan lise öğretmenlerinin oluşturduğu örneklem grubuna uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenlerin örgütsel dedikoduya yönelik görüşleriyle örgütsel sinerjiye ilişkin görüşleri arasında negatif yönlü anlamlıbağıntı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında eğitim kurumlarında örgütsel dedikodu arttıkça, örgütsel sinerjinin azalma gösterdiği söylenebildiğini vurgulamıştır.

Yeşil (2022) öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığı ve anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığının araştırılması amacıyla ‘Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi’ isimli bir nicel araştırma yapmıştır. Örneklem grubu İstanbul İli Bahçelievler İlçesinde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu araştırmada ‘Örgütsel Sinerji Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre öğretmenlerdeki "örgütsel sinerji" ve "örgütsel bağlılık" düzeyleri arasında pozitif doğrusal bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın "Regresyon" analizi sonuçlarına göre öğretmenlerin "örgütsel sinerjilerinin", "örgütsel bağlılıklarını" etkilediği ve örgütsel sinerjinin, örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurban (2022) okullardaki örgütsel işlev bozukluklarının, örgütsel eylemsizlik üzerindeki etkisinde sinerji yönetiminin aracılık rolünün etkili olup olmadığını test etmek amacıyla nicel araştırma yöntemi kullanarak araştırma yapmıştır. Bu çalışmada Denizli’de bulunan kamu okulları evreni oluşturmaktadır. ‘Kişisel Bilgi Formu’, ‘Örgütsel Eylemsizlik Ölçeği’, ‘Okullarda Örgütsel İşlev Bozukluğu Ölçeği’ ve ‘Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği’ veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Okullarda örgütsel işlev bozukluğu ölçeği alt boyutları olan depresif okul, dramatik okul, kuşkucu okul ve bağımsız okul boyutlarının, bilgi ve deneyim eylemsizlikleri üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Okullardaki örgütsel işlev bozukluğu alt boyutlarının bilgi ve deneyim eylemsizlikleri üzerindeki etkilerinin, sinerji yönetimi aracılığıyla dolaylı olarak negatif olduğu görülmüştür. Depresif okul, dramatik okul, kuşkucu okul ve bağımsız okul boyutlarının, bilgi ve deneyim eylemsizlikleri üzerindeki etkisinde sinerji yönetiminin aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşmıştır. Genel bulgulara bakıldığında çalışmada sinerji yönetiminin, örgütsel işlev bozukluğu ve örgütsel eylemsizlik üzerinde azaltıcı etki oluşturduğu görülmüştür.

2.13.1.2. Sinerji Konulu Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Harris (2004), kültürel liderlik kavramına yönelik sinerji konusuna değinmiştir. Yaptığı bu araştırma ile global liderlik sergileyen liderlerin sinerji

yaratabildiğini öne sürmüştür. Harris bir örgütte sinerjini oluşabilmesi için öncelikle ortak bir amaç ve işbirliği ile üretilen iş ortamı olmalı demiştir. Düşük sinerjiye sahip örgütlerde, çalışanlara yetki verilmediğini, işlerin bireysel yapıldığını ve takım çalışmasının sağlanamadığını belirtmiştir.

Goncharuk ve Monat (2009) Amerika'da sinerjik performans yönetim modelinin şirketler üzerindeki etkisini araştırmak ve dahili kıyaslama, harici kıyaslama ve güçlü bir çalışan performansı/davranış paradigmasını birleştirerek üstün iş üretkenliği sağlayan gelişmiş bir yönetim/performans modeli geliştirmek bu çalışmadaki amaçlardır. Bu çalışmada yöntem olarak hem literatür taramaları yapılmış hem de deneyler yoluyla incelemeler yapılmıştır. Araştırmacılar çalışma sonuçlarında kıyaslama çabalarının çoğunun, çalışanların değişime karşı direnci tarafından engellendiği bulunmuştur. Ayrıca çalışmada önemli bir not olarak etkili sinerjik performans yönetim modeli kullanan işletmelerin, zayıf sinerjik performans yönetim sistemlerine sahip olanların verimliliğinin neredeyse iki katı olabileceği belirtilmiştir.

McKeown (2012), kitap çalışmasında sinerjik yönetim, örgütsel işleyişe engel olan durumlara karşı etkili bir yöntem olarak ele almış ve sinerjik yönetimi detaylandırarak, sinerjik liderin özelliklerini sınıflandırmıştır. Bu sınıflamaya göre 'düzenleme, çözüme kavuşturma, sıralama, cesaretlendirme, ilerletme, farklılıkları yorumlama, bağ kurma, kareografi ve ahenk oluşturma' özelliklerine sahip liderleri sinerjik lider olarak isimlendirmiştir.

Cravalho (2014) tarafından yapılan çalışmada sinerjiyi ortaya çıkaran deneyimler öğretimsel liderler açısından incelenmiştir. Bu çalışmanın amacı, Ka 'Ike Loa adlı bir grup eğitici öğretmen lider içinde sinerjiyi besleyen deneyimleri incelemektir. Nitel yöntem ile yapılan bu çalışmada iki bireysel ve bir doğal grup görüşmesinin yanı sıra Çalışan Ekipler değerlendirme aracı kullanılmıştır. Çalışma sonucunda grupta sinerji oluşturan durumlar "a) Çevre sinerjiyi besler, b) İnsanlar sinerjiyi besler ve c) Tutku sinerji besler''şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır.

Someh & Shanks (2013), "İş analitiği sistemlerine değer kazandırmada sinerjinin rolü" adlı çalışmalarında, kurumsal alt sistem kalitesi, sinerjik etkileşim, organizasyon sistem kalitesinde iş analitiğinin etkisim ve kurumsal değer olmak üzere

dört kavram oluşturmuşlardır. Sinerjik etkileşimi ile, iş analitiği alt sisteminde ve örgütsel alt sistemde toplam etkinin ayrı ayrı etkiden daha fazla etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sinerjik etkileşimin organizasyon sistem kalitesini arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Climer (2016), çalışmasında yaratıcı sinerji ölçeği geliştirmiştir. Çalışmada yaratıcı sinerjiyi hangi faktörlerin etkilediğini belirlemek için takımların iç süreç değişkenlerine bakılmıştır. Araştırma sürecinde 830 yetişkine anket yapılmıştır. Ekiplerin yaratıcı sinerji için ihtiyaç duyduğu üç faktörü belirleyen yeni bir ölçek oluşturulmuştur: ekip amacı, ekip dinamikleri ve ekip yaratıcı süreci. Çalışma sonucunda Yeni Yaratıcı Sinerji Ölçeğinin birlikte daha yaratıcı olmak isteyen ekipler için değerli bir araç olacağı, onlara ekip amacı seviyeleri, ekip dinamikleri ve ekip yaratıcı süreci hakkında geri bildirim vereceği belirtilmiştir.

Zainuddin (2019) eğitimsel sinerji yönetimi modeli adlı karşılaştırma analizi desenine dayanan çalışmasında eğitimin amacını, insan düşüncesini ve iyi davranışları geliştirmek şeklinde açıklamaktadır. Bu amaç için sinerjik bir model önemlidir. Eğitimsel Sinerji Yönetimi Modeli bir döngü modeli iki model in karşılaştırılmalı analizi sonucu ortaya konmuştur. Bu eğitim modelinde iyi eğitimin iyi insan kaynakları üretebileceğini ve iyi insan kaynaklarınında süreci doğal yapabileceğini açıklar. Zainuddin'a (2019) göre insan kaynakları yönetimi doğru bir şekilde uygulanırsa, eğitim ülke ekonomisinin seviyesini yükseltir. Ülke ekonomisi yüksekse, o zaman insanlar refah içinde olacaktır.

2.13.2. Yönetici Yeterlikleri Konulu Araştırmalar

Eğitim kurumlarında yönetici yeterlilikleri ile ilgili yapılan araştırmalara Türkiye'de ve Yurtdışında yapılanlar olmak üzere iki başlık altında aşağıda bu tez çalışması kapsamında özetlenerek yer verilmiştir.

2.13.2.1. Yönetici Yeterlikleri Konulu Türkiye de Yapılan Araştırmalar

Bursalıoğlu (1981), Milli Eğitim Bakanlığında görevli Öğretmen, yönetici ve müfettişler ile yaptığı araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması

gereken veya sahip olduğu yeterlikler üzerinde durmuştur. Araştırmaya katılan bütün katılımcıların görüşleri sonrası ortak beyan ettikleri yeterlikler şunlardır;

Değerlendirmelerini taraf tutmadan yapabilme,

Yönetim sırasında çevre ve okul paydaşlarından yararlanabilme,

Liderlik becerisi sergileme,

Öğrenciye rehberlik edebilme,

Okula bina, demirbaş ve tesislerini etkili kullanma ve koruma,

Okul personelinin ve çalışanlarının, çalışmalarında araştırma ve geliştirmeye yönelmesini sağlama, bu süreçte öğretici olma ve rehberlik edebilme, okulunda okul iklimi oluşturmak için, ortak kararlar alınmasını sağlama, okul ile ilgili iş ve işlemlerde çalışanların görev, rol ve statülerini tanımlama, her anlamda ve her gereken kişi ile ilişki ve iletişimde tarafsız olması (Bursalıoğlu, 1981).

Abant 2010 yılında yapmış olduğu araştırmada, okul müdürlerinin, okulun vizyonu ve misyonu belirleme ve değiştirmede çok önemli etkisi olduğunu söylemiştir. Gerekli yeterliklere sahip bir okul müdürü, sorun çözme ve öğrenci başarısını arttırmada başarılı olur. Yapılan araştırmada amaç, eğitim yönetimi alanında çalışan uzmanların ortaya koyduğu zihinsel modelleri kullanarak okul yöneticilerinin sahip olduğu yeterliklerini ve bu yeterlikleri karşılıklı olarak aralarındaki ilişki düzeyine bakılarak belirlemektir. Okulda okul kültürü oluşturabilme, belirli bir hedef doğrultusunda okul politikası belirleme, tüm paydaşlar çerçevesinde etkili ve doğru planlamalar yapma, okuldaki öğretmen, öğrenci ve çalışan gibi tüm üyeleri motive etme, çalışanların kendi mesleki gelişimleri anlamında istekli olmaları yönünde teşvik etme, öğrenci başarı grafiğini yükseğe taşıma, okul bünyesinde sosyo-kültürel etkinliklerde bulunma, dış paydaşlardan destek alma, okul çevresi ile iyi bir iletişim dili kullanma gibi belli beceriler Abant'ın yaptığı araştırma sonucunda oluşturduğu zihin haritasında belirtilen temel yeterlikler olarak tanımlanmıştır (Abant, 2010)

Peker & Selçuk'un (2011) 'Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi' isimli, yönetici yeterliliklerinin eğitim-öğretime etkisini incelediği

araştırmasında, tüm sürece katkı sunduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada anlamlı kılınan diğer konu ise, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik istekli olma durumlarına, yöneticilerinin etki etmeleri gerektiğidir. (Peker & Selçuk, 2011)

Danışmaz'ın (2011) okul yöneticilerinin yönetim becerilerini, öğretmenlerin fikirleri ile incelediği araştırmasında, öğretmenler okul yöneticilerini; kanunu ve mevzuatı sıkı sıkı takip etme düzenli evrak dosyalama, boyutlarında yeterli görmüşler, mezun öğrencileri takip, karar alma, öğretmenleri kişisel gelişim eğitimlerine yönlendirme boyutlarında yetersiz bulmuşlardır. (Danışmaz, 2011)

Uslu (2013), okul müdürlerinin yeterliklerini, eğitim yönetimi alanındaki uzmanların görüşlerini ele alarak incelemiştir. Eğitim yönetimi uzmanlarından alınan fikirlere göre, okul yöneticisi; mali kaynaklar, grup çalışması, öğrenci başarısını arttırma, yönetim zamanları gibi pek çok yeterliğe sahip olmalıdır. Araştırma sonucuna göre okul yöneticileri bazı alanlarda yetersiz bulunmuşlardır. Bu alanlar; insani ilişkiler, mali yönetim ve yönetim sürecinde etken olan diğer faktörlerdir. (Uslu, 2013)

Noyat'ın (2014) yaptığı araştırmaya göre öğretmenler, yöneticilerin en yeterli olduğu alanı "Öğrenci İşleri" olarak tespit etmiş; sonrasında "İnsan Kaynakları ve İletişim", "Okul İşletmeciliği", "Kişilik Özellikleri", "Çevre - Okul İlişkileri", "Araştırma ve Mesleki Gelişim" ve "Öğretim Liderliği" boyutları olduğu gözlenmiştir.

Öztürk (2019), yaptığı araştırmada resmi ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişki düzeyini belirlemleyi amaçlamıştır. Nicel araştırma yöntemi ile yapılan bu çalışmada örneklem Samsun il merkezinde yer alan Atakum, Canik ve İlkadım ilçelerinde görev yapan 401 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplama araçları olarak kişisel Bilgi Formu, Aksoy (2012) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Yeterlikleri Ölçeği" ve Işık (2016) tarafından geliştirilen "Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlerin algılarına göre okul müdürleri yönetici olarak yeterli ve öğretmenlerin psikolojik olarak da dayanıklı olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre okul

müdürlerinin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Akın (2022), yaptığı araştırmada başarılı okullarda görev yapan yöneticilerin yeterlikleri ile okul kültürünün uyumunun ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Nitel araştırma olarak yapılan bu çalışmada örneklem; İstanbul ilinde bulunan liseler 2021 LGS başarı puanlarına göre sıralanmış, istekli beş okulda görev yapan okul müdürleri ve görev süresi en az iki yıl olan öğretmenlerden oluşmuştur. Araştırmadan elde edilen bulgular, Katz (1955) 'ın Yönetici Yeterlikleri sınıflandırması esas alınarak 3 tema ve Hofstede (1993) 'nin Örgüt Kültürü modeli esas alınarak 5 tema altında değerlendirilmiştir. Sonuç olarak başarılı okul müdürleri yönetimde en önemli gördükleri davranışları şu şekilde belirtmişlerdir. Bunlardan ilki resmi dile hakimiyet ve en önemli motivasyon kaynağı başarıyı takdir etme olmuştur.

Boyraz (2022), yaptığı araştırma ile yeterlik ölçeği geliştirmeyi amaçlamıştır. Araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak tasarlanmış ve sonuç olarak "Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği" adı verilen 5'li likert tipinde bir ölçme aracı geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Örneklem grubunu Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan 439 öğretmen oluşturmaktadır. Ölçeğin iç tutarlılığı, hem her bir alt ölçek için hem de tüm ölçek maddeleri için iç tutarlık katsayısı olan Cronbach Alpha değerleri hesaplanmış ve 0,80 üzerinde bulunmuştur. Bu ölçümler sonucunda, geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği" okul yöneticilerinin yeterlik düzeylerini dört alt boyutta ölçebilecek bir araç olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

2.13.2.2. Yönetici Yeterlikleri Konulu Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Kennedy'nin (1990) "Yerel Özel Eğitim Okulu Yöneticilerinin Yeterlikleri ve Tercih Ettikleri Eğitim Süresi" isimli araştırmasında, müdürlerinin bireysel becerilerini, eğitim yönetimi ile ilgili yönetici yeterliklerini ve tercih ettikleri eğitim sürelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmada, okul müdürleri hizmet içi eğitime katılmanın daha gerekli olduğunu söylemişlerdir. Okul müdürleri tarafından hizmet öncesi plan ve programlar tercih edilmemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kalabalık nüfuslu yerlerde çalışan okul müdürlerine kıyasla, az nüfuslu yerlerde

çalışan okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanındaki yeterliklere daha çok sahip olmasını gerekli görmüşlerdir.

Rouss'un (1993) "Okul Liderlerinin Temel Olan Yeterlikleri" adlı araştırmasında, okul müdürlerinin eğitim yönetimi alanındaki temel olan yönetici yeterliklerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırma sonunda elde edilen verilere göre, insancıl yeterlik alanındaki becerilerin ve bireysel değerlerin yöneticiler için son derece önemli olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Bunun dışında okul yöneticilerinin, okulun hedeflerini gerçekleştirme anlamında vizyonun gerekli ve önemli olduğu vurgulanmıştır.

Fall (2004), Central Michigan Üniversitesi'nde, "İlköğretim Okulu Müdürlerinde Liderlik Yeterliliğini Etkileyen Bir Faktör Olarak: Duygusal Yeterlik" ölçeğini öğretmenler ve okul müdürlerine uygulamıştır. Ayrıca okul müdürleri kendilerini, öğretmenlerde kendi okul müdürlerini Yeterlik Envanteri ile değerlendirmişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda okul müdürlerinin kendilerini sıklıkla ortalamanın üstünde yeterli değerlendirdikleri, öğretmenlerin çoğunluğunun da onları yine ortalamanın üstünde yeterli değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır (Fall, 2004, s.83–85).

Bagherpour & Jahanian (2017) eğitim yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu yetkinliklerin belirlenmesi amacıyla nicel araştırma yönteminin kullanarak bir araştırma yapmışlardır. Bu çalışmada örneklem grubu 346 kişiden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda, 21. yüzyılda eğitim yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu en önemli yetkinliklerin; yönetim, liderlik, sosyal, bireysel, ruhsal, ahlak, din, duyuşsal, araştırma, çevresel, bilişsel, ekonomik, küresel, teknolojik uluslararası, politik ve kültürel yeterliliklerin olduğunu vurgulamıştır.

Setayeshmehr, Askari & Pardakhtchi (2021) İran da olması istenen eğitim modelini tanıtabilmek için Eğitim Bakanlığı'ndaki üst düzey yöneticilerin yetkinliğinin ana bileşenlerini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmışlardır. Nitel olarak yapılan araştırmada örneklem, yönetsel yeterlilikler alanında çalışmış olan tüm kurumların uzmanları ve üniversite öğretim üyelerinden oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda 15 önemli yeterlilik belirlenerek, sonuç raporunda önerilen nihai model ile

Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki eğitim, istihdam, performans ölçme ve değerlendirme merkezlerinde yetkinlik bazlı insan kaynakları yönetim sisteminde kullanılabilir olduğu belirtilmiştir.

Azainil & diğerleri (2021), "Müdürün Yönetsel Yeterliliği ve Öğretmenin Etkisi", isimli araştırmasında, okul müdürlerinin yönetsel yetkinliğinin öğretmene olan etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırma nicel analiz yöntemi ile yapılmış ve örneklem grubunu ilköğretim okulunda görev yapan 68 öğretmen oluşturmuştur. Araştırma sonucunda yönetsel yetkinliğin öğretmen disiplini ve verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu bulunmuş ve bu durumun okulun hedeflerine ulaşması noktasında verimliliği artıracağı vurgulanmıştır.

Örgütsel sinerji ile ilgili 11 yurt içi, 7 yurt dışında olmak üzere toplam 18 araştırma yapılmıştır. Farklı değişkenlere gore farklılaşan sonuçlar elde edilmiştir. Yönetici yeterliği ile ilgili 9 yurt içi, 6 yurt dışında olmak üzere toplam 15 araştırma bulunmakta olup bu araştırmalar incelenmiştir. Çalışmalarda nicel, nitel ve karma çalışmalar bulunmaktadır. Çalışmalarda sonuçlarındaki bulgulara bakıldığında genel olarak örgütsel sinerjinin önemli olduğu ve örgütlerin gelişimlerinde son derece önemli etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmalarda yönetici yeterliğinin örgütlerin nitelik, performans ve çalışmalarında çok önemli olduğu ve sinerji yaratmada da olumlu etkiler yarattığı görülmüştür.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, "araştırma modeli, evren, örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesi ve veri analizinde kullanılan istatistiksel işlemler" yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiş çalışmadır. Tarama modelleri, geçmişte veya son zamanlarda bulunan durumu kendi şartları içinde ve olduğu gibi tarif etmeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modeli, "iki ya da daha çok değişken arasındaki varyasyonun varlığını tayin etmeyi amaçlayan, değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini; değişme varsa nasıl gerçekleştiğini belirlemeye çalışan araştırmalardır" (Karasar, 2012).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Denizli ili merkezinde MEB'e bağlı bağımsız anaokulları ile ilk, orta ve liselerin bünyelerindeki anasınıflarında görev yapan branşı okul öncesi olan öğretmenlerle okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Örneklem grubu ise evreni temsil ettiği düşünülen kurumlardan belirlenen, öğretmen ve yöneticilerden oluşturulmuştur. Örneklem grubunun oluşturulmasında, amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Buna göre katılımcıların tümünün okul öncesi branşından olmasına ve en az üç yıldır mevcut görevlerini(öğretmen ya da yönetici olarak) yapmalarına, sinerji olgusunun incelenebilmesi için en az üç öğretmenin ve yöneticinin olduğu kurumlardan belirlenmesine dikkat edilmiştir. Bu kriterlere göre Meb'e bağlı resmi anaokulları ve bünyesinde anasınıfı bulunan ilk ve ortaokullarda görev yapan 200 öğretmene ve 100 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Katılımcılardan gelen formlardan eksik ya da geçersiz olanlar araştırmanın kapsamı dışında bırakılmış ve 160 öğretmen ve 69 okul yöneticisi olmak üzere toplam 229 kişi örneklem grubunu oluşturmuştur.

Örneklemi oluşturan yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların Dağılımları

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	196	85,6
	Erkek	33	14,4
Eğitim Düzeyi	Lisans	171	74,7
	Lisansüstü	58	25,3
Görev	Öğretmen	160	69,9
	Yönetici	69	30,1
Öğretmen - Yönetici Mesleki deneyim	3-10 yıl	48	21.0
	11-20 yıl	116	50,7
	21 yıl ve üstü	65	28,4

Tablo 2'ye bakıldığında okul öncesi yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet olarak % 85,6'sı kadın ve % 4,4'ü erkektir. Eğitim düzeyleri olarak % 74,7'si lisans ve % 25'3'ü lisansüstü mezunudur. Katılımcıların % 69,9'u öğretmen ve % 30,1'i yönetici olarak görev yapmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin mesleki deneyim olarak % 50,7'si 11-20 yıl, % 28,4'ü 21 yıl ve üstü ve % 21.0'i 1-10 yıl mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bilgi Formu: Araştırmada katılımcılara ilişkin demografik bilgiler bilgi formu ile toplanmıştır. Bilgi formunda a) Cinsiyet, b) Eğitim düzeyi, c) Görev ve d) Mesleki deneyim olarak dört soru yer almaktadır.

Örgütsel Sinerji Ölçeği: Araştırmada öğretmenlerin ve yöneticilerin örgütsel sinerji algılarını ölçmek amacıyla Akpolat & Levent (2018) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sinerji Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek formu 5'li Likert tipinde olup (1) Hiç, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık sık, (5) Her Zaman şeklinde derecelendirilmiştir. Ölçek 29 madde ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek boyutları şunlardır: Etkileşim ve Takdir etme boyutu (1-10. Maddeler), Bütünleşme boyutu (11-20 maddeler), Strateji boyutu (21-26 maddeler) ve Güncellenme ve Güçlenme boyutu(27-29. Maddeler). Ters

kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin alt faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu sonucu, her bir alt boyutun birbiriyle pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısını hesaplamak için Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak güvenilirliğine bakılmıştır. Ölçeğin bir bütün olarak Cronbach Alpha güvenirlik katsayısının .974 olduğu belirlenmiştir. Boyutların ise Etkileşim ve Takdir Etme .951; Bütünleşme .947; Strateji .911; Güncellenme ve Güçlenme .854 olarak ölçülmüştür. Bu değerler ölçeğin güvenilir ölçümler ortaya koyduğunu göstermektedir.

Araştırmada örgütsel sinerji algısını incelemek amacıyla kullanılan ölçeğin çeşitli lisansüstü tezlerinde kullanıldığı görülmektedir. Bu araştırmalardan bazıları şunlardır;

- Ersoy (2019) yılında yazmış olduğu 'Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi ile Örgütsel Sinerji Düzeyi Arasındaki İlişki' konulu yüksek lisans tezi
- Duman (2021) yılında yazmış olduğu 'Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki' konulu yüksek lisans tezi
- Yıldırım (2021)yılında yazmış olduğu 'Etkili Lider Sinerjik Okul: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki' konulu yüksek lisans tezi
- Aksoy (2022) yılında yazmış olduğu 'Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Örgütsel Sinerji ve Örgütsel Mutluluk Düzeylerine Etkisi' konulu yüksek lisans tezi
- Kurban (2022) yılınd ayazmış olduğu 'Okullardaki Örgütsel İşlev Bozukluklarının Örgütsel Eylemsizlik ile İlişkisinde Sinerji Yönetiminin Aracılık Rolü' konulu Doktora tezi.

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği: Araştırmada okul öncesi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin değerlendirmeleri, Sevinç & Arslan (2019) tarafından geliştirilen ölçek ile değerlendirilmiştir. Ölçek formu 5'li Likert tipinde olup "yok" seçeneğine 1, "az" seçeneğine 2, "orta" seçeneğine 3, "çok" seçeneğine 4 ve "tam" seçeneğine 5 puan verilmiştir. Ölçek 50 madde ve 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçek boyutları: Kavramsal Yeterlik Alanı (1-10. maddeler), Teknik

Yeterlik Alanı (11-26. madddeler), İnsancıl Yeterlik Alanı (27-39. Maddeler), Teknolojik Yeterlik Alanı (40-50. Maddeler) ölçülmüştür. Ölçekte tersine kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizlerinde iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha (α) hesaplamaları ile veriler üzerinden ölçme aracının α= 0,937 olarak hesaplanmıştır. Kavramsal Yeterlikler ve Teknik Yeterlikler boyutu ile ilgili güvenirlik katsayısı ,913, İnsancıl Yeterlikler boyutu ile ilgili güvenirlik katsayısı .900 ve Teknolojik Yeterlikler boyutu ile ilgili güvenirlik katsayısı .925'tir. Böylece "Okul Yöneticisinin Yeterlikleri Ölçeği'nin genel olarak oldukça güvenilir olduğu bulunmuştur (Sevinç & Arslan, 2019).

Seçilen bu ölçek, geliştirildiği tarih itibariyle yapılan araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Bu araştırma Yüksekli (2021) tarafından yazılan 'Okul Yöneticilerinin Yeterlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi' konulu yüksek lisans tezidir.

Bu çalışmada örneklem grubundan elde edilen verilerin güvenirliğinin saptanabilmesi için Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeğinden Elde Edilen Verilerin Cronbach Alpha Değerleri

Örgütsel Sinerji Ölçeği	Crobnach's Alpha Değerleri
Etkileşim ve takdir etme boyutu	,977
Bütünleşme boyutu	,970
Strateji boyutu	,972
Güncellenme ve güçlenme boyutu	,957
Örgütsel Sinerji Toplam	,987
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği	Crobnach's Alpha Değerleri
Kavramsal Yeterlik boyutu	,818
Teknik Yeterlik boyutu	,778
İnsancıl Yeterlik boyutu	,953
Teknolojik Yeterlik boyutu	,957
Okul Yöneticilerinin yeterlikleri Toplam	,930

Tablo 3 incelendiğinde ölçeklerin alt boyutlarından ve ölçeğin toplam puanlarından elde edilen değerlerin ,778 ile ,988 arasında değişiklik gösterdiği ve verilerin güvenirlik düzeyinin çok yüksek derecede olduğu görülmektedir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma verileri 2021-2022 eğitim öğretim yılı bahar döneminde toplanmıştır. Verilerin toplanmasından önce Trakya Üniversitesi Sosyal Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan ve Denizli Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden bilgi alınarak araştırma kriterlerine uygun okullar /anasınıfları belirlenmiştir. Belirlenen okullara, okul müdürlerinden randevu alınarak gidilmiş ve araştırmanın içeriği hakkında bilgi verilmiştir. Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izin yazısı gösterilerek, mühürlenmiş olan ölçekler okul yöneticisine teslim edilmiştir. Araştırmaya katılmaya gönüllü olan okulöncesi yönetici ve öğretmenlerine araştırmada kullanılacak ölçekler verilmiş ve doldurmaları istenmiştir. Uygulama öncesinde yöneticilere ve öğretmenlere araştırma ve ölçeklerin uygulamasına ilişkin açıklamalar yapılmış ve elde edilen tüm verilerin gizli tutulacağı, sadece bilimsel amaçlarla kullanılacağı belirtilmiştir. Araştırmanın uygulama sürecinde katılımcıların, ölçekleri yaklaşık 15-20 dakikada doldurdukları görülmüştür. Verilerin toplanması yaklaşık iki ay sürmüştür. Veriler pandeminin bulaşmasını engelleyecek şekilde, sosyal mesafe kurallarına uygun olarak, yüzyüze olacak şekilde toplanmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Örneklem grubundan elde edilen verilerin güvenirliği öncelikle test edilmiştir.

Ölçekle toplanan verilerin dağılımının normallik analizini test etmek için basıklık ve çarpıklık testi yapılmıştır ve analiz sonuçlar Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Verilerin Minimum, Maksimum, Ortalama, Standart Sapma ve Basıklık ve Çarpıklık Analiz Sonuçları

Örgütsel Sinerji Ölçeği	**Min.**	**Max.**	$\bar{X}$	***S***	**Basıklık Değeri**	**Çarpıklık Değeri**
Etkileşim ve takdir etme boyutu	1,00	5,00	4,10	,82	1,536	-1,140
Bütünleşme boyutu	1,00	5,00	4,04	,84	1,425	-1,162
Strateji boyutu	1,00	5,00	4,15	,88	1,606	-1,323
Güncellenme ve güçlenme boyutu	1,00	5,00	4,12	,88	1,465	-1,230
Örgütsel sinerji Toplam	1,00	5,00	4,09	,81	1,876	-1,255
Okul Yöneticileri ninYeterlikleri Ölçeği						
Kavramsal Yeterlik Boyutu	3,00	5,00	4,27	,67	1,972	1,278
Teknik Yeterlik boyutu	3,00	5,00	4,34	,50	1,071	,392
İnsancıl Yeterlik boyutu	3,00	5,00	4,42	,44	1,473	-,954
Teknolojik Yeterlik boyutu	3,30	5,00	4,80	,52	,240	-,516
Okul Yöneticileri nin Yeterlikleri Toplam	3,06	5,00	4,44	,46	,808	-,499

Tablo 4'te araştırmada verilerin toplanması için kullanılan ölçeklerden elde edilen puanların betimsel analizleri sonucunda "Basıklık ve Çarpıklık" değerlerinin tüm alt boyutlarda ve toplam puanlarda -2 ile +2 arasında yer aldığı bulunmuştur. Bu sonuçlar, George ve Mallaery (2010) çalışmasında belirttiği üzere verilerin normal dağılım gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Verilerin normal dağılım göstermesinden dolayı analizlerde parametrik testler kullanılmıştır. Manidarlık düzeyinde ise α =.05 değeri göz önünde bulundurulmuştur.

Araştırma analizlerde aşağıda belirtilen süreç uygulanmıştır.

1) Araştırmaya dahil olan yönetici ve öğretmenlerin demografik değişkenlerinin dağılımı ile betimsel istatistik analizlerinde "betimsel istatistikler (frekans, ortalama ve yüzde)" kullanılmıştır.

2) Algı analizlerinde yorumlamada kullanılan aralıklar ve yorumlar şöyledir:

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

3) Yönetici ve öğretmenlerin algılarının karşılaştırmalarında ikili olan cinsiyet, eğitim düzeyi ve göreve göre analizlerde "Bağımsız Örneklem t" testi kullanılmıştır.

4) Yönetici ve öğretmenlerin algılarının mesleki deneyime göre ikiden daha fazla kategorik değişkene göre analizlerde "tek yönlü varyans analizi (One way Anova)" kullanılmıştır. Aralarında fark olan grupların tespitinde ise Post Hoc Tukey HSD testi yapılmıştır.

5. Yorumlamada Pearson Korelâsyon Testinin sonuçları korelâsyon katsayısı ±0.00- ±0.29 aralığında ise düşük, ±0.30 - ±0.69 aralığında ise orta, ±0.70 - ±1.00 aralığı yüksek ilişki var olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde verilerin analiziyle ulaşılan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının öğretmen ve yönetici olarak görev yapmaya göre analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sinerji Algılarının Öğretmen ve Yönetici Olarak Görev Yapmaya Göre Analizi

Örgütsel Sinerji Ölçeği	**Görev**	***N***	$\overline{X}$	***s***	***sd***	***t***	***p***
Etkileşim ve takdir etme boyutu	Öğretmen	160	4,14	,81	227	1,10	,26
	Yönetici	69	4,01	,85			
Bütünleşme boyutu	Öğretmen	160	4,07	,83	227	,88	,37
	Yönetici	69	3,96	,89			
Strateji boyutu	Öğretmen	160	4,20	,85	227	1,36	,17
	Yönetici	69	4,03	,94			
Güncellenme ve güçlenme boyutu	Öğretmen	160	4,15	,86	227	,92	,35
	Yönetici	69	4,03	,93			
Örgütsel Sinerji Toplam	Öğretmen	160	4,13	,79	227	1,12	,26
	Yönetici	69	4,00	,86			

**p<0,05*

Tablo 5'te görüldüğü üzere okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının öğretmen ve yönetici olarak görev yapmaya göre; etkileşim ve takdir etme boyutunda ($t_{(227)}$=1,10; p>0,05), bütünleşme boyutunda ($t_{(227)}$=,88; p>0,05), strateji boyutunda ($t_{(227)}$=1,36; p>0,05), güncellenme-güçlenme boyutunda ($t_{(227)}$=-,92; p>0,05) ve ölçeğin toplamından elde edilen puan ortalamalarının ($t_{(227)}$=1,12; p>0,05) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının hem alt boyutlarda hem de ölçeğin toplamından alınan puanlarda yönetici ya da öğretmen olarak çalışmaya göre farklılaşmadığı söylenebilir.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin yönetici yeterlikleri algılarının öğretmen ve yönetici olarak görev yapmaya göre analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticileri Yeterlikleri Algılarının Öğretmen ve Yönetici Olarak Görev Yapmaya Göre Analizi

Okul Yöneticisinin Yeterlikleri Ölçeği	**Görev**	***n***	$\bar{X}$	***s***	***Sd***	***t***	***p***
Kavramsal yeterlik boyutu	Öğretmen	160	4,27	,71	227	-,04	,96
	Yönetici	69	4,27	,58			
Teknik yeterlik boyutu	Öğretmen	160	4,33	,51	227	-,66	,50
	Yönetici	69	4,37	,48			
İnsancıl yeterlik boyutu	Öğretmen	160	4,38	,43	227	-1,93	,05
	Yönetici	69	4,50	,43			
Teknolojik yeterlik boyutu	Öğretmen	160	4,74	,51	227	-2,36	**,01***
	Yönetici	69	4,92	,52			
Okul Yöneticileri	Öğretmen	160	4,41	,45	227	-1,31	,19
Yeterlikleri Toplam	Yönetici	69	4,50	,47			

**p<0,05*

Tablo 6 incelendiğinde okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin okul yöneticisi yeterlikleri algılarının öğretmen ve yönetici olarak görev yapmaya göre; kavramsal yeterlik boyutunda ($t_{(227)}$=-,04; p>0,05), teknik yeterlik boyutunda ($t_{(227)}$=-,66; p>0,05), insancıl yeterlik boyutunda ($t_{(227)}$=-1,93; p>0,05) ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarında ($t_{(227)}$=-1,31; p>0,05) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Ölçeğin teknolojik yeterlik boyutunda ($t_{(227)}$=-2,36; p>0,05) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ölçeğin bu boyutundan elde edilen puan ortalamalarının yöneticiler lehine yüksek olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre katılımcıların yönetici ve öğretmen olmaya göre yönetici yeterlikleri algılarının kavramsal yeterlik, teknik yeterlik ve insancıl yeterlik alt boyutlarının ve genel algılarının benzer olduğu, ancak teknolojik yeterlik boyutunda yöneticilerin öğretmenlere nazaran kendilerini daha fazla yeterli gördükleri söylenebilir.

Tablo 5 ve 6 birlikte değerlendirildiğinde araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji ile yönetici yeterlikleri algıları arasında öğretmen ve yönetici olarak görev yapmaya göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Farklılık bulunmamasının en önemli nedenlerinden birisi yönetici konumundaki kişilerin de temel görevlerinin öğretmenlik olmasıdır. Diğeri ise tüm katılımcıların aynı branştan gelmeleridir. Üniversitelerin eğitim fakültelerinde aynı branşta eğitim görmüş olan katılımcıların hepsinin YÖK tarafından belirlenen öğretmenlik lisans programından mezun olmaları genel olarak tüm katılımcıların eğitimleri ve meslekleri gereği benzer eğilim ve düşüncelere sahip olmalarına yol açmış olabilir. Ayrıca yöneticiler okullarındaki öğretmenlerin en az üç yıldan beri birbirlerini tanıyor olmaları da ölçeklerden elde edilen puanlar arasında fark yaratmamış olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin Örgütsel Sinerji ve Okul Yöneticisinin Yeterlikleri ölçeklerinin genelinden aldıkları puan ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermemesi üzerine analizlerde yönetici ve öğretmen görüşleri birlikte ele alınmıştır.

4.1. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın alt problemlerine yanıt olacak biçimde veriler analiz edilerek aşağıda ve ilerleyen sayfalarda tablolar halinde verilerek yorumlamalar yapılmıştır.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi "Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarıyla yönetici yeterliklerine ilişkin algıları arasında ilişki var mıdır?" biçiminde belirlenmiştir.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarıyla yönetici yeterliklerine ilişkin algıları arasında ilişkinin analiz sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Resmi Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarıyla Okul Yöneticisi Yeterliklerine İlişkin Algıları Arasındaki İlişkinin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları

ÖLÇEKLER		Kavramsal Yeterlik boyutu	Teknik Yeterlik boyutu	İnsancıl Yeterlik boyutu	Teknolojik yeterlik boyutu	Yönetici yeterlikleri Toplam
Etkileşim ve takdir	r	-,024	-,089	-,093	-,097	-,086
etme boyutu	p	,717	,179	,159	,143	,193
	n	229	229	229	229	229
Bütünleşme	r	-,003	-,065	-,075	-,071	-,060
boyutu	p	,959	,327	,256	,285	,365
	n	229	229	229	229	229
Strateji boyutu	r	-,050	-,108	**-,148***	-,104	-,116
	p	,449	,104	,025	,116	,079
	n	229	229	229	229	229
Güncellenme ve	r	-,086	-,114	-,086	-,073	-,106
güçlenme boyutu	p	,197	,085	,197	,270	,111
	n	229	229	229	229	229
Örgütsel Sinerji	r	-,031	-,092	-,103	-,092	-,090
Toplam	p	,644	,165	,120	,168	,174
	n	229	229	229	229	229

***p<0,01 *p<0,05*

Tablo 7’ de Pearson Korelasyon analizi sonucunda yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel sinerji algılarıyla yönetici yeterliklerine ilişkin algıları arasındaki ilişki incelenmiş ve strateji boyutuyla insancıl yeterlik boyutu arasında ters yönlü, zayıf düzeyli ve anlamlı bir ilişki bulunurken diğer boyutlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinden insancıl yeterlik arttıkça örgütsel sinerji stratejik davranma eğilimi azalmakta ve bir başka ifadeyle yöneticilerde stratejik davranma biçimi arttıkça insancıl yeterlik azalmaktadır. Bu durumu insancıl yeterlik ile stratejik davranma arasında ters yönlü ilişki bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi "Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları ne düzeydedir?" biçiminde belirlenmiştir. Araştırma sorusunun cevaplarını bulmak amacıyla yapılmış olan analiz sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algıları

Örgütsel Sinerji Ölçeği	*n*	$\bar{X}$	*s*	Düzeyi
Etkileşim ve Takdir Etme boyutu	229	4,10	,82	Yüksek
Bütünleşme boyutu	229	4,04	,84	Yüksek
Strateji boyutu	229	4,15	,88	Yüksek
Güncellenme ve Güçlenme boyutu	229	4,12	,88	Yüksek
Örgütsel Sinerji Toplam	229	4,09	,81	Yüksek

Tablo 8'de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji ölçeğinin boyutları ile ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarının 3,41 – 4,20 arasında olan "Yüksek" düzeyde olduğu bulunmuştur Boyutlar arasında en yüksek düzeyin ($\bar{X}$=4,15) ortalamayla Strateji" boyutu olduğu, ardından güncelleme-güçlenme boyutu ($\bar{X}$=4,12) ile etkileşim ve takdir etme boyutlarının ($\bar{X}$=4,10) geldiği görülmektedir. Ölçekte bütünleşme boyutu nispeten daha düşük bir puanla ($\bar{X}$=4,04) sonda bulunmaktadır. Ölçeğin toplamından alınan puan ortalaması ($\bar{X}$=4,09) olup yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bu sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin bulundukları okullarda örgütsel sinerjilerinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi "Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları; a. Cinsiyet, b. Eğitim düzeyi ve c. Mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir?" biçiminde belirlenmiştir.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının kadın ve erkeklere göre analiz sonuçları Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sinerji Algılarının Cinsiyete Göre Analizi

Örgütsel Sinerji Ölçeği	**Cinsiyet**	***N***	$\bar{X}$	***S***	***sd***	***t***	***p***
Etkileşim ve Takdir Etme	Kadın	196	4,11	,83	227	,29	,76
boyutu	Erkek	33	4,06	,78			
Bütünleşme boyutu	Kadın	196	4,04	,85	227	,32	,74
	Erkek	33	3,99	,81			
Strateji boyutu	Kadın	196	4,15	,89	227	-,02	,97
	Erkek	33	4,15	,82			
Güncellenme-Güçlenme	Kadın	196	4,11	,89	227	-,29	,77
boyutu	Erkek	33	4,16	,83			
Örgütsel Sinerji Toplam	Kadın	196	4,10	,82	227	,18	,85
	Erkek	33	4,07	,75			

**p<0,05*

Tablo 9'da görüldüğü üzere okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının cinsiyete göre etkileşim ve takdir etme boyutunda ($t_{(227)}$=,29; p>0,05), bütünleşme boyutunda ($t_{(227)}$=,32; p>0,05), strateji boyutunda ($t_{(227)}$=-,02; p>0,05), güncellenme-güçlenme boyutunda ($t_{(227)}$=-,29; p>0,05) ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarında($t_{(227)}$=,18; p>0,05) istatistiksel açıdan farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları üzerinde cinsiyetin etkisi olmadığı söylenebilir.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının lisans ve lisansüstü eğiitm mezunu olmaya göre analiz sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Okul Öncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sinerji Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Analizi

Örgütsel Sinerji Ölçeği	Eğitim durumu	*n*	$\bar{X}$	*S*	*sd*	*t*	*p*
Etkileşim ve Takdir etme	Lisans	171	4,14	,82	227	1,07	,28
boyutu	Lisansüstü	58	4,00	,84			
Bütünleşme boyutu	Lisans	171	4,04	,87	227	,01	,98
	Lisansüstü	58	4,03	,78			
Strateji boyutu	Lisans	171	4,18	,90	227	1,00	,31

	Lisansüstü	58	4,05	,83			
Güncellenme-Güçlenme	Lisans	171	4,15	,89	227	,97	,33
boyutu	Lisansüstü	58	4,02	,87			
Örgütsel Sinerji Toplam	Lisans	171	4,11	,82	227	,71	,47
	Lisansüstü	58	4,02	,78			

**p<0,05*

Tablo 10'da görüldüğü üzere okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının eğitim durumlarına göre etkileşim ve takdir etme boyutunda ($t_{(227)}$=1,07; p>0,05), bütünleşme boyutunda ($t_{(227)}$=,01; p>0,05), strateji boyutunda ($t_{(227)}$=1,00; p>0,05), güncellenme-güçlenme boyutunda ($t_{(227)}$=-,97; p>0,05) ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarında ($t_{(227)}$=,71; p>0,05) istatistiksel açıdan farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının lisans ya da lisansüstü eğitim almaya bağlı olarak değişmediği söylenebilir.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının mesleki deneyim sürelerine göre analiz sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sinerji Algılarının Mesleki Deneyim Sürelerine Göre Analizi

Örgütsel Sinerji Ölçeği	M. Deneyim	*N*	$\bar{X}$	*s*	*Sd*	*F*	*p*	Fark
Etkileşim ve takdir	3-10 yıl	48	4,01	,94	2-	,59	,55	-
etme boyutu	11-20 yıl	116	4,10	,76	226			
	21 >	65	4,18	,84				
Bütünleşme boyutu	3-10 yıl	48	3,96	,98	2-	,73	,47	-
	11-20 yıl	116	4,01	,79	226			
	21 >	65	4,14	,84				
Strateji boyutu	3-10 yıl	48	4,02	,97	2-	1,16	,31	-
	11-20 yıl	116	4,13	,87	226			
	21 >	65	4,27	,83				
Güncellenme-	3-10 yıl	48	4,04	,97	2-	,50	,60	-
Güçlenme boyutu	11-20 yıl	116	4,10	,84	226			
	21 >	65	4,20	,89				
Örgütsel Sinerji	3-10 yıl	48	4,00	,93	2-	,80	,44	-
Toplam	11-20 yıl	116	4,08	,76	226			
	21 >	65	4,19	,81				

**p<0,05*

Tablo 11'de görüldüğü üzere okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının mesleki deneyim sürelerine göre etkileşim ve takdir etme boyutunda ($F_{(2-226)}$ =,59 p>0,05), bütünleşme boyutunda ($F_{(2-226)}$ =,73 p>0,05), strateji boyutunda ($F_{(2-226)}$ =1,16 p>0,05), güncellenme-güçlenme boyutunda ($F_{(2-226)}$ =,50 p>0,05) ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarının ($F_{(2-226)}$ =,80 p>0,05) istatistiksel açıdan farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları üzerinde mesleki deneyimlerinin etkili olmadığı söylenebilir.

4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın döründcü alt problemi "Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin yönetici yeterliklerine ilişkin algıları ne düzeydedir?" biçiminde belirlenmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin yönetici yeterliklerine ilişkin alt boyutlar ve genel algıları analiz sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12: Yönetici ve Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Algıları

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği	*n*	$\bar{X}$	*s*	Düzeyi
Kavramsal Yeterlik boyutu	229	4,27	,67	Çok Yüksek
Teknik Yeterlik boyutu	229	4,34	,50	Çok Yüksek
İnsancıl Yeterlik boyutu	229	4,42	,44	Çok Yüksek
Teknolojik Yeterlik boyutu	229	4,80	,52	Çok Yüksek
Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Toplam	229	4,44	,46	Çok Yüksek

Tablo 12'de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri ölçeğinin alt boyutları ile ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarının 4,21 – 5,00 arasında olan "Çok yüksek" olduğu bulunmuştur. Alt boyutlar arasında en yüksek düzeyin ($\bar{X}$=4,80) ortalamayla "Teknoloji yeterlik boyutu" olduğu, sonrasında ($\bar{X}$=4,42) ortalamayla İnsancıl yeterlik boyutu ve ($\bar{X}$=4,34) ortalamayla Teknik yeterlik boyutu izlemiştir. Ölçekte nispeten daha düşük bir puanla ($\bar{X}$=4,27) Kavramsal yeterlik

boyutu sonda yeralmıştır. Ölçeğin toplamından alınana puan ortalaması ($\bar{X}$=4,44) olup "Çok Yüksek" düzeyindedir. Elde edilen bu sonuca göre araştırmaya katılan yöneticilerin kendi yeterliklerini, öğretmenlerin de okullarındaki yöneticilerinin yeterliklerini "Çok yüksek" seviyede algıladıkları söylenebilir.

4.1.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi "Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin algıları; a. Cinsiyet, b. Eğitim düzeyi, ve c. Mesleki deneyime göre farklılık göstermekte midir?" biçiminde belirlenmiştir.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin yönetici yeterlikleri algılarının kadın ve erkeklere göre analiz sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Algılarının Cinsiyete Göre Analizi

Yönetici Yeterlikleri Ölçeği	Cinsiyet	*N*	$\bar{X}$	*S*	*sd*	*t*	*p*
Kavramsal Yeterlik boyutu	Kadın	196	4,29	,68	227	1,03	,30
	Erkek	33	4,16	,64			
Teknik Yeterlik boyutu	Kadın	196	4,35	,50	227	,61	,53
	Erkek	33	4,29	,51			
İnsancıl Yeterlik boyutu	Kadın	196	4,42	,43	227	,11	,91
	Erkek	33	4,41	,50			
Teknolojik yeterlik boyutu	Kadın	196	4,78	,51	227	-1,21	,22
	Erkek	33	4,90	,58			
Okul Yöneticilerinin	Kadın	196	4,44	,44	227	,24	,80
Yeterlikleri toplam	Erkek	33	4,42	,52			

**p<0,05*

Tablo 13'te görüldüğü üzere okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin okul yönetici yeterliklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre; kavramsal yeterlik boyutunda ($t_{(227)}$=1,03; p>0,05), teknik yeterlik boyutunda ($t_{(227)}$=,61; p>0,05), insancıl yeterlik boyutunda ($t_{(227)}$=,11; p>0,05), teknolojik yeterlik boyutunda ($t_{(227)}$= -1,21; p>0,05) ve okul yöneticilerinin yönetici yeterlikleri toplam puanlarının ($t_{(227)}$=,24; p>0,05) istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği

tespit edilmiştir. Bu bulguya göre yöneticilerin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri üzerine cinsiyetin bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin okul yöneticilerinin yeterliklerinin eğitim durumlarına göre analiz sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Analizi

Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği	Eğt. Dur.	*n*	$\bar{X}$	*s*	*Sd*	*T*	*p*
Kavramsal Yeterlik boyutu	Lisans	171	4,20	,65	227	-	**,01***
	Lisansüstü	58	4,47	,70		2,59	
Teknik Yeterlik boyutu	Lisans	171	4,30	,49	227	-	**,02***
	Lisansüstü	58	4,47	,51		2,31	
İnsancıl Yeterlik boyutu	Lisans	171	4,37	,44	227	-	**,01***
	Lisansüstü	58	4,54	,39		2,54	
Teknolojik Yeterlik boyutu	Lisans	171	4,76	,53	227	-	,07
	Lisansüstü	58	4,90	,49		1,80	
Okul Yöneticilerinin	Lisans	171	4,39	,45	227	-	**,00***
Yeterlikleri Toplam	Lisansüstü	58	4,58	,44		2,69	

**p<0,05*

Tablo 14'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri algılarının eğitim durumuna göre; teknolojik yeterlik boyutunda ($t_{(227)}$=-1,80; p>0,05) farklılık göstermezken, kavramsal yeterlik ($t_{(227)}$=-2,59; p<0,05), teknik yeterlik ($t_{(227)}$=-2,31; p<0,05), insancıl yeterlik boyutunda ($t_{(227)}$=-2,54; p<0,05) ve okul yöneticilerinin yeterlikleri toplam puan ortalamalarında ($t_{(227)}$=-2,69; p<0,05) eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu boyutlarda elde edilen puan ortalamalarına bakıldığında kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik ve okul yöneticilerinin yeterlikleri toplam puanlarının lisansüstü mezunu olanlar lehine yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre lisansüstü eğitimi almış olan yöneticilerin kendilerini, lisansüstü eğitim almış olan öğretmenlerin de okuldaki yöneticilerini, lisans mezunu olanlara göre daha yeterli gördükleri söylenebilir.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin

yönetici yeterlikleri algılarının mesleki deneyime göre analiz sonuçları Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15: Okulöncesi Yönetici ve Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Algılarının Mesleki Deneyimlerine Göre Analizi

Yönetici Yeterlikleri Ölçeği	M. Deneyim	*N*	$\bar{X}$	*s*	*Sd*	*F*	*p*	Fark
Kavramsal yeterlik boyutu	3-10 yıl	48	4,32	,75	2-226	,19	,82	-
	11-20 yıl	116	4,25	,69				
	21 >	65	4,26	,58				
Teknik yeterlik boyutu	3-10 yıl	48	4,36	,39	2-226	,07	,93	-
	11-20 yıl	116	4,33	,58				
	21 >	65	4,34	,44				
İnsancıl yeterlik boyutu	3-10 yıl	48	4,45	,36	2-226	,66	,51	-
	11-20 yıl	116	4,38	,47				
	21 >	65	4,45	,43				
Teknolojik yeterlik boyutu	3-10 yıl	48	4,83	,48	2-226	1,29	,27	-
	11-20 yıl	116	4,74	,54				
	21 >	65	4,87	,50				
Okul Yöneticileri Yeterlikleri Toplam	3-10 yıl	48	4,47	,37	2-226	,38	,68	-
	11-20 yıl	116	4,41	,50				
	21 >	65	4,46	,44				

*p<0,05

Tablo 15'te görüldüğü üzere okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterlikleri algılarının mesleki deneyimlerine göre kavramsal yeterlik ($F_{(2-226)}$ =,19 p>0,05), teknik yeterlik ($F_{(2-226)}$ =,07; p>0,05), insancıl yeterlik ($F_{(2-226)}$ =,66 p>0,05), teknolojik yeterlik ($F_{(2-226)}$ =1,29 p>0,05) ve okul yöneticilerinin yeterlikleri toplam puanlarının ($F_{(2-226)}$ =,38 p>0,05) istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulguya göre yöneticilerin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlik algılarının mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermediği söylenebilir.

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma

Araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin Örgütsel Sinerji ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları 4,04-4,15 arasında olduğu bulunmuştur. Bu da katılımcıların örgütsel sinerji algılarının yüksek düzeyde olduğu anlamına gelmektedir. Katılımcıların Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri ölçeğinden aldıkları puan ortalamalarının 4,27-4,80 arasında değiştiği bulunmuştur. Bu sonuca göre yöneticilerin kendi yeterliklerine ilişkin algıları ile öğretmenlerinin okul yöneticilerine ilişkin algıları çok yüksek düzeydedir. Genel olarak değerlendirildiğinde örneklem grubundaki yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarında sinerji algılarının yüksek olduğu, yöneticilerin kendi yeterliklerini, öğretmenlerin de okullarındaki yöneticilerinin yeterliklerini çok yüksek olarak algıladıkları bulunmuştur. Bunun en önemli sebebinin yıl içerisinde İl Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından çeşitli hizmetiçi eğitimlerin ve çeşitli konularda seminerlerin verilmesi olduğu düşünülmektedir. 2022 yılında Denizli Merkezefendi İlçe Milli Eğitim müdürlüğünün yerel proje olarak gerçekleştirdiği 'Eğitim Yönetiminin Anahtarı' projesinde katılımcı eğitim yöneticileri, bu araştırmanın örneklem grubunun çoğunluğunu oluşturmaktadır. Proje eğitim başlıkları arasında etkili iletişim, beden dili ve diksiyon, kriz yönetimi, takım çalışması gibi sinerji oluşumunu destekleyecek ve yönetici yeterliliklerini geliştirecek konularda alanında uzman akademisyenlerden iki hafta sürecek eğitimler alınmıştır. Proje sonuç raporunda da belirtildiği gibi yönetici yeterliliklerini arttırmaya yönelik başlatılan projede olumlu sonuçlar alındığı bu araştırma sonucu ile de analiz edilmiş olup, olumlu yansımalar öğretmenler gözünden de değerlendirilmiştir.

MEB tarafından verilen hizmetiçi eğitim faaliyetleri üzerine araştırma yapan Güngör ve Yıldırım (2014) yaptıkları nitel araştırmada, öğretmen ve okul yöneticilerinin dahil oldukları hizmet içi eğitim etkinlikleri kapsamında yenilik, beceri kazanımı ve yaşam boyu öğrenmeyi en çok yarar sağlanılan alan olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma sonunda okul yöneticileri hizmet içi eğitim etkinliklerinin yönetimsel becerilerinin gelişmesine katkısı olduğunu; öğretmenler ise kendi

branşlarına yönelik becerilerin gelişmesine katkısı olduğunu söylemişlerdir. Araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle alan yazından yapılan araştırmalar sonrasında bu bulguya benzer bir bulguya rastlanmadığı için araştırmacı bu bulguyu önemli bir sonuç olarak görmektedir (Güngör ve Yıldırım, 2014).

Saykal ve Sağır (2020) tarafından yapılan nitel araştırma sonuçlarına göre; yönetici eğitim seminerlerinde öğrenilen bilgiler yönetim alanında başarıyı olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Yönetici eğitim seminerlerinde öğrenilen bilgilerin çoğu yöneticilik görevi sırasında kullanılmakta ve bu seminerler yaşanılan ve yaşanılabilecek mesleki sorunları çözmede yardımcı olmaktadır.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının öğretmen ve yönetici olarak görev yapmaya göre analiz sonuçları Tablo 5'te görüldüğü üzere; etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme- güçlenme alt boyutlarında ve ölçeğin toplamından elde edilen puan ortalamalarının, istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının hem alt boyutlarda hem de ölçeğin toplamından alınan puanlarda yönetici ya da öğretmen olarak çalışmaya göre farklılaşmadığı söylenebilir. Farklılık bulunmamasının en önemli nedenlerinden birisi yönetici konumundaki kişilerin de temel görevlerinin öğretmenlik olması ve yönetici olmadan önce en az 4 yıl bu görevi yapmış olmasıdır. Diğeri ise tüm katılımcıların Okul Öncesi Öğretmeni yani aynı branştan gelmeleridir. Üniversitelerin eğitim fakültelerinde aynı branşta eğitim görmüş olan katılımcıların hepsinin YÖK tarafından belirlenen öğretmenlik lisans programından mezun olmaları genel olarak tüm katılımcıların eğitimleri ve meslekleri gereği benzer eğilim ve düşüncelere sahip olmalarına yol açmış olabilir.

Tablo 6 da belirtildiği gibi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin okul yöneticisi yeterlikleri algılarının öğretmen ve yönetici olarak görev yapmaya göre; kavramsal yeterlik boyutunda, teknik yeterlik boyutunda, insancıl yeterlik boyutunda ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sadece ölçeğin teknolojik yeterlik boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermiştir. Ölçeğin bu boyutundan elde edilen puan ortalamalarının yöneticiler lehine yüksek olduğu

bulunmuştur. Elde edilen bu sonuca göre katılımcıların yönetici ve öğretmen olmaya göre yönetici yeterlikleri algılarının kavramsal yeterlik, teknik yeterlik ve insancıl yeterlik alt boyutlarının ve genel algılarının benzer olduğu, ancak teknolojik yeterlik boyutunda yöneticilerin öğretmenlere nazaran kendilerini daha fazla yeterli gördükleri söylenebilir.

Çatak ve Anar (2021) okul yöneticilerinin yeterliliklerini öğretmenlerin ve çalıştıkları okul yöneticilerinin görüşlerine göre incelemiştir. Araştırmada "Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri" öğretmenlere ve okul müdürlerine uygulanmış araştırma sonucunda; ölçeğin alt boyutlarından ve toplamından alınan puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur. Envanterden elde edilen puan ortalamalarına göre okul müdürlerinin kendi yeterliliklerine ilişkin algılarının öğretmenlere nazaran yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yönetici yeterliliklerini görev boyutunda analiz yapan bir diğer araştırmada Topaloğlu (2009) Okul Öncesi Eğitim Kurumları Amaç Gerçekleştirme ve Önem Düzeyi Ölçeği kullanmış ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirme düzeyinin, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre anlamlı farklılık gösterdiğini, öğretmenlerin, "yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirme düzeylerini" yöneticilerine göre daha yüksek olarak algıladıklarını bulmuştur.

Tablo 7 de yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarıyla okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin algıları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve Örgütsel Sinerji ölçeğinin **Strateji** boyutuyla Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri ölçeğinin **İnsancıl Yeterlik** boyutu arasında ters yönlü, zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuş, ölçeklerin diğer boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Akpolat ve Levent (2018) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin en yüksek düzeyde strateji boyutunda örgütsel sinerjiyi algıladıkları belirtmişlerdir. Strateji boyutu kurumda yapılacak işlerin kim tarafından ne zaman, nasıl yapılacağını ve nasıl sürdürüleceğini anlatan örgütsel sinerji boyutudur. Bu boyut örgütsel sinerji oluşturma sürecinde dışsal motivasyonu sağlayan boyut olarak düşünülebilmektedir. (Akpolat ve Levent, 2018). Milli Eğitim sistemi merkezi ve hiyerarşik bir yapıda olması sebebiyle, merkezi olarak gönderilen kararların kurum içinde doğrudan uygulanması gerekmekte ve bu şekilde uygulanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında

öğretmenlerin örgütsel sinerjinin yasal tarafını oluşturan strateji boyutunda yüksek düzeyde örgütsel sinerji algılamalarını açıklayabilmektedir. Müjdeci (2020) tarafından yapılan çalışmada üniversite düzeyinde liderliğin ön plana çıktığı özel kurumların, prosedürlerin ön planda tutulduğu devlet kurumlarından daha yüksek sinerjiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Öğretmen görüşleri alınarak yapılan başka bir çalışmada ise kararlara toplam katılım ve örgütsel sinerjiye yönelik sorunlar yaşandığını, kişiler arası gruplaşmaların bulunduğunu ve ortak değerler ile amaçlar yaratmada yetersiz kalındığı ortaya konmuştur (Gürlek, 2010). Benzer şekilde Töremen ve Karakuş (2007) okullarda iletişim yetersizliği, okul yapısının sınırlayıcılığı, öğretmen tercihleri ve isteksizliği gibi sinerji engelleri bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere örgütsel sinerjiyi ve yönetici yeterlilikleri arasındaki ilişkiye bakılmasının bir nedeni de iki değişkenin birbirini etkileme düzeyleri ve olumlu veya olumsuz etki düzeyini ortaya çıkarma amacının ele alınmış olmasıdır. Tablo 7 de belirtildiği şekilde örgütsel sinerji strateji boyutu ile yönetici yeterlilikleri insancıl yeterlilik alt boyutu arasında ters yönlü ve anlamlı ilişki çıkmasının nedeni ise stratejinin örgütün işleyişini sağlamak için yapılan organizasyonlar, görev dağılımları, yetki sorumluluk gibi sistematik işleri kapsaması ve buna karşın insancıl yeterliliklerin birey ve grupları anlama ve güdüleme, etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bireysel farklılıkları gözetme gibi insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmesidir. Strateji boyutundaki sistematik işlere bakış açısı arttıkça insancıl boyuttaki bireyi güdüleme, empati kurma gibi becerilerin zayıfladığı düşünülmektedir.

Alan yazınından elde edilen sonuçlar ile karşılaştırıldığında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Özellikle eğitim liderliğinde okulun bütün paydaşlarının insan olması ve birlikte çalışılması nedeniyle insancıl yeterliklere sahip olmak yöneticilik görevi sırasında oldukça önemlidir. Okul yöneticileri insancıl yeterlikler kapsamında çatışma ve hayal kırıklıklarına karşı soğukkanlı kalarak kontrolünü korumuşlardır. İnsanların karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmaya yardımcı olmuşlardır. Şahin (2021)'in yapmış olduğu araştırmada ise örgütsel sinerji ölçeği alt boyutlarından etkileşim ve takdir "yüksek", bütünleşme "çok yüksek", strateji "yüksek", güncelleme ve güçlenmenin "orta" düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları ile yönetici yeterlilikleri düzeylerinin bu kadar yüksek ortalamalı çıkması

yönetici yeterlilikleri yüksek olan okul müdürlerinin aynı zamanda örgütte bir örgütsel sinerji oluşturmuş olabileceğine şeklinde yorumlanabilir. Yurtdışı kaynaklı yapılan alanyazı taramasında da Endonezya'da bulunan anaokulundan liseye kadar çeşitli seviyelerdeki okullardan oluşan bir eğitim kompleksinde Ibrohim, Jalaludin, Busahdiar ve Syah (2019) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu araştırmada sinerjiyi artırmak için her okul müdürü tarafından, bünyesinde bulunan her kurumun liderleri arasında farkındalık oluşturmak, okul birleştirme kavramını gerçekleştirmeyi kabul etmek, etkili iletişim kurmak, sinerji yaratabilecek şeylerin envanterini çıkarmak ve listelenen her değeri anlamak ve periyodik değerlendirmeler yapmak gibi birçok farklı eylemler uygulanmış ve bu komplekste okullar arasındaki etkileşimin geliştiği sonucuna ulaşmışlardır.

Tablo 8'de görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji alt boyutları algıları bütün boyutlarda yüksek düzeydedir. En yüksek düzey "Strateji" boyutundadır. Bunu güncelleme ve güçlenme, etkileşim ve takdir etme izlemektedir. En düşük ortalama ise bütünleşme boyutundadır. Genel olarak örgütsel strateji algıları yüksektir. Alan yazına bakıldığında analiz sonuçlarına benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Kurban (2022)'ın yapmış olduğu araştırma sonucunda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Kurbanın araştırmasının sonuçlarında öğretmenlerin sinerji yönetimine ilişkin algıları, çalıştıkları okullarını yüksek düzeyde sinerjik buldukları yönündedir. Alt boyutlar ile ilgili sonuçlara bakıldığında ise birbirine yakın değerler görülmektedir. Öğretmen algılarının ölçüldüğü araştırmada, okullarda görev ve rol tanımlarının açıkça ifade edildiği, okulun gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl gelişeceği hakkında bilgilendirmeler yapıldığı ve bireylerin yapılan toplantılarda açıkça fikirlerin ifade edildiği okullarda sinerji yönetiminin yüksek çıktığı söylenebilir. Bu okullarda okulun gelişimi adına söylenilen her fikre değer verilir. Stratejik davranabilen kurumlar büyük resme bakarak, sorunları çok yönlü ele alırlar. Farklı bakış açıları geliştirerek örgütteki sorunlar daha rahat çözülmesini sağlayabilirler.

Benzer olarak Çağalı (2021) yaptığı araştırmada, öğretmenlere göre liselerde örgütsel sinerjinin sıklıkla sağlandığı ve okullarda örgütsel sinerji düzeyinin iyi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma bulgularına göre alt ölçeklerle birlikte toplam sonuç değerlendirildiğinde, öğretmenlerin liselerde birbirleriyle etkileşimlerinin ve

birbirlerini takdir etme davranışlarının sıklıkla gerçekleştiği söylenebilmektedir. Ayrıca liselerde yönetimsel anlamda kararların çoğunlukla stratejik temelli olduğu, yönetimin değişen koşullara uyum sağlamaya çalıştığı ve bilgi donanımı yönünden kendilerini güçlendirme uğraşısı içerisinde olduğu söylenebilmektedir.

Duman (2021), araştırmasında öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarını incelemiş ve etkileşim ve takdir, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme boyutunda "Sık sık" düzeyinde olduğu, güncellenme ve güçlenme algısının en yüksek olduğu, bütünleşme algısının ise en düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Aksoy (2022) yaptığı araştırma sonucunda ise Örgütsel Sinerji Ölçeğin 'deki tüm alt boyutların araştırmaya katılan öğretmenlerce yüksek düzeyde, ''sık sık'' şeklinde cevaplandığı, strateji alt boyutunun çok yükseğe yakın cevaplandığı görülmüştür. Bu araştırmada da yine benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının kadın ve erkeklere göre analiz sonuçları Tablo 9'da gösterildiği gibi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının cinsiyete göre etkileşim ve takdir etme boyutunda, bütünleşme boyutunda, strateji boyutunda, güncellenme-güçlenme boyutunda ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarında farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları üzerinde cinsiyetin etkisi olmadığı söylenebilir. Benzer sonuçlar Aksoy (2022)'un araştırma sonuçlarında da görülmektedir. Yapılan araştırmada sinerji ölçeğinin hiçbir alt boyutunda cinsiyet farklılaşma meydana getirmediği anlaşılmaktadır. Yıldırım (2021) aşatırma sonucundaki bulgulara göre kadın ve erkek öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sinerji ölçeğinin etkileşim ve takdir, bütünleşme, strateji ve güncelleme ve güçlenme alt boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algıları açısından bir fark bulunmamaktadır. Duman (2021) öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları etkileşim ve takdir, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. Kurban (2022)'a göre ise öğretmenlerin, okullardaki etkileşim -takdir etme, bütünleşme, strateji ve güncellenme-güçlenme alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların

bulunduğu görülmektedir. Kurban (2022) kadın öğretmenlerin sinerji yönetimi ortalamalarının daha fazla olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bunun sebebini ise yaptığı analiz değerlendirmesi sonucunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla grup çalışmasına katıldığı ve okulda diğer öğretmenlerle iletişimlerinin daha kuvvetli olması olarak belirtmektedir.

Tablo 10'da görüldüğü üzere okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının eğitim durumlarına göre etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme-güçlenme alt boyutlarında ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarında istatistiksel açıdan farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının lisans ya da lisansüstü eğitim almaya bağlı olarak değişmediği söylenebilir.

Benzer sonuçlara Duman (2021) yaptığı araştırma ile de ulaşmıştır. Yaptığı analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları öğrenim durumlarına göre etkileşim ve takdir, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir. Aksoy (2022)'un araştırmasında ise mezun olunan programa göre anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Bu araştırmaya göre katılımcı öğretmenlerin lisans ya da yüksek lisans programlarından mezun olmaları örgütsel sinerjiye etki etmemektedir. Kurban (2022)'ın sonuçlarında ise analiz sonucunda eğitim durumuna göre öğretmenlerin etkileşim-takdir etme, bütünleşme, strateji ve güncellenme-güçlenme boyutlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılıkların bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu ise öğretmenlerin lisans düzeyinde aldıkları formasyon derslerinde sinerji konularını ele alan derslerin olması olarak yorumlamaktadır.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının mesleki deneyim sürelerine göre analiz sonuçları Tablo 11'de gösterildiği gibi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının mesleki deneyim sürelerine göre etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme-güçlenme alt boyutlarında ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarının istatistiksel açıdan farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bulgulara göre yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları üzerinde mesleki deneyimlerinin etkili olmadığı söylenebilir. Aksoy (2022) yaptığı araştırmada örgütsel sinerji algılarının mesleki deneyime göre anlamlı farklılığa neden

olmadığı ve katılımcı öğretmenlerin mesleki deneyimlerinin örgütsel sinerjiye etki etmediği sonucuna ulaşmıştır. Kurban (2022) ise öğretmenlerin sinerji yönetimi algılarının kıdem yılı değişkenine göre karşılaştırılma analizi sonuçlarına yer vermiş ve öğretmenlerin sinerji yönetimi, kıdem yılına göre incelendiğinde etkileşim-takdir etme ve güncellenme-güçlenme boyutlarında anlamlı farklılık bulmuş; bütünleşme ve strateji boyutlarında ise anlamlı farklılık bulamamıştır.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının ele alınan demografik değişkenlere genel anlamda bakıldığında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Yıldırım (2021) ve Ersoy (2019) yapmış oldukları sonuçlara göre de benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Yıldırım (2021) öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerjinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakmış ve araştırmadan kadın ve erkek öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sinerji ölçeğinin hiçbir alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Ersoy (2019) yaş, cinsiyet ve kıdeme göre incelemiş ve sadece strateji alt boyutu kıdem gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiğinin, diğer alt boyutlarda ise anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel sinerji düzeyinin yönetici ve öğretmenlerin gözünden benzer özelliklerde olduğunu gösteren sonuçlar ışığında sinerjinin yüksek olması eğitim çalışmalarında kalite ve niteliğin artması şeklinde kendini göstermektedir. Sinerjinin okul performansı üzerinde olumlu etkileri olduğu ve kalite standartlarının uygulanması için önemli bir araç olduğu Aldaihani (2017)'nin araştırmasında da görülmüştür. Yapılan bu araştırmaya göre hem okul hem de bölge liderlerinin koordineli çaba gösterme arzusuna rağmen, idari iş yükleri, karar vermenin merkezileşmesi ve diyalog eksikliği, etkili bir sinerjinin gerçekleşmesini engelleyebilmektedir. Bu tarz engeller ise yönetici yeterlilikleri ile aşılabileceği ve eğitim kurumlarının sinerji düzeylerini olumsuz etkilemeyeceği düşünülmektedir.

Tablo 13'te belirtildiği gibi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin okul yönetici yeterliklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre; kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik, teknolojik yeterlik alt boyutlarında ve okul yöneticilerinin yönetici yeterlikleri toplam puanlarının

istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulguya göre yöneticilerin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri üzerine cinsiyetin bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Benzer sonuçlara ise yapılan alan yazı taramasında da ulaşılmıştır. Sevinç (2017)'in araştırmasında okul yöneticilerinin cinsiyet farklılıklarının, yönetici yeterlikleri ve yeterlik alanları ile anlamlı bir fark oluşturmadığnı bulunmuştur. Bu bulgulara göre kadınlar ve erkekler birbirlerine yakın yeterlik düzeylerine sahiptirler, yalnızca kavramsal yeterlik alanında kadınların ileri düzeyde olduğunu belirtmiştir.

Aksoy (2012) kendi geliştirdiği ölçek ile veri topladığı araştırmasında ise İlköğretim okulu müdürlerinin yeterliklerinin öğretmenlerin cinsiyetleri açısından karşılaştırma yapmış ve elde ettiği sonuçlara göre; kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlikler boyutlarında öğretmen görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Benzer şekilde Öztürk (2019) 'ün araştırmasında, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin yönetici yeterliklerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Asar (2014) araştırmasında yöneticilerin ve öğretmenlerin, yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiş ve yöneticilerin yönetici yeterlilikleri aldıları üzerinde cinsiyetin etkisi olmadığını, öğretmenlerin yönetici yeterliliklerine ilişkin algılarının, Mesleğe Hizmet, Etkili Bir Örgüt Yönetimi" alt ölçeklerinde kadınlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Tablo 14'te gösterildiği gibi araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri algılarının eğitim durumuna göre; teknolojik yeterlik boyutunda, farklılık göstermezken, kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik boyutunda ve okul yöneticilerinin yeterlikleri toplam puan ortalamalarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bu boyutlarda elde edilen puan ortalamalarına bakıldığında kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik ve okul yöneticilerinin yeterlikleri toplam puanlarının lisansüstü mezunu olanlar lehine yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre lisansüstü eğitimi almış olan yöneticilerin kendilerini, lisansüstü eğitim almış olan öğretmenlerin

de okuldaki yöneticilerini, lisans mezunu olanlara göre daha yeterli gördükleri söylenebilir. Asar (2014)'ın yaptığı araştırmada da yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının eğitim düzeyine göre, "Mesleğe Hizmet" dışında, diğer dört alt ölçekte yüksek lisans eğitimi alan yöneticiler lehine anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. Araştırmanın diğer boyutunda öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin algılarının eğitim düzeyine göre, anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Ulaşılan iki sonuç birlikte değerlendirildiğinde Asar (2014) eğitim düzeyinin öğretmenler lehine yönetici yeterliliklerini algılamalarında etkili bir değişken olmadığı sonucuna varmıştır.

Sevinç (2017) tarafından yapılan araştırmada ise elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin eğitim durumlarıyla yönetici yeterlikleri alanlarına ilişkin değerlendirmeleri arasında istatistiksel bir farklılık görülmemiştir. Ön lisans mezunu okul yöneticileri tüm yeterlik alanlarında kendilerini tam düzeyde yeterli görürlerken, diğer eğitim durumlarında sonuçlar yüksek değerde bulunmuştur.

Tablo 15'te belirtildiği gibi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterlikleri algılarının mesleki deneyimlerine göre kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik, teknolojik yeterlik ve okul yöneticilerinin yeterlikleri toplam puanlarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulguya göre yöneticilerin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlik algılarının mesleki deneyimlerine göre farklılaşmadığı söylenebilir. Benzer sonuca Öztürk (2019) araştırmasında da rastlanmaktadır. Öztürk (2019) mesleki kıdem değişkenine göre ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetici yeterlikleri algılarının farklılaşmadığını bulmuştur.

Asar (2014) ise yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin algılarının kıdeme göre farklılaştığını, farkın kıdem yılı 16-20 ve 21 üzerinde olan yöneticiler lehine olduğuna dikkat çekmiştir.

Sevinç (2017) okul yöneticilerinin yöneticilik süresi ve yeterlik alanlarına ilişkin elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin yöneticilik süreleriyle yönetici yeterlikleri alanlarına ilişkin değerlendirmeleri arasında insancıl yeterlikler hariç diğer tüm alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit etmiştir. 1 yıl

yöneticilik yapan okul yöneticileri kendilerini 5-10 yıl yöneticilik yapanlara göre daha düşük düzeyde yeterli olarak algılamaktadırlar

Aksoy (2012) araştırmasında kavramsal yeterliklere ilişkin öğretmen görüşlerinin, 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21 yıl ve üzeri kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir fark gösterdiğini bulmuştur. Araştırma sonucunda 11-20 yıllık kıdeme sahip öğretmenlerin, okul müdürlerinin kavramsal yeterliklerini 1-10 yıl ve 21 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlere göre daha yüksek gördükleri tespit edilmiştir.

5.2. Sonuç

Genel olarak bakıldığında araştırmanın sonucunda ulaştığımız bulgular ve analizler alan yazında benzer sonuçlara ulaştığımı göstermektedir. Yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

- Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin okul yöneticisi yeterlikleri algılarının öğretmen ve yönetici olarak görev yapmaya göre; kavramsal yeterlik boyutunda, teknik yeterlik boyutunda, insancıl yeterlik boyutunda ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Sadece ölçeğin teknolojik yeterlik boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermiştir.
- Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarıyla okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkin algıları arasında ilişki olup olmadığı araştırılmış ve Örgütsel Sinerji ölçeğinin **Strateji** boyutuyla Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri ölçeğinin **İnsancıl Yeterlik** boyutu arasında ters yönlü, zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuş, ölçeklerin diğer boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.
- Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji alt boyutları algıları bütün boyutlarda yüksek düzeydedir. En yüksek düzey "Strateji" boyutundadır.
- Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının cinsiyete göre etkileşim ve takdir etme boyutunda, bütünleşme boyutunda, strateji boyutunda, güncellenme-

güçlenme boyutunda ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarında farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

- Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının eğitim durumlarına göre etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme-güçlenme alt boyutlarında ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarında istatistiksel açıdan farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının mesleki deneyim sürelerine göre etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme-güçlenme alt boyutlarında ve ölçeğin toplamından alınan puan ortalamalarının istatistiksel açıdan farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerji algılarının ele alınan demografik değişkenlere genel anlamda bakıldığında anlamlı farklılık bulunamamıştır.
- Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin okul yönetici yeterliklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre; kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik, teknolojik yeterlik alt boyutlarında ve okul yöneticilerinin yönetici yeterlikleri toplam puanlarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin yeterlikleri algılarının eğitim durumuna göre; teknolojik yeterlik boyutunda, farklılık göstermezken, kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik boyutunda ve okul yöneticilerinin yeterlikleri toplam puan ortalamalarında eğitim durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, okul yöneticilerinin yeterlikleri algılarının mesleki deneyimlerine göre kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik, teknolojik yeterlik

ve okul yöneticilerinin yeterlikleri toplam puanlarının istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

5.3. Öneriler

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar doğrultusunda şunlar önerilebilir:

Yöneticilere Öneriler:

1- Okul Öncesi Eğitim kurumlarında çalışan ve çalışacak olan yöneticilerin özellikle karar alma becerilerine yönelik inisiyatif kullanabilme yeterliliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.
2- Okul Öncesi eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin okul iklimi oluşturabilmek adına öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında bütünleşmeye yönelik çalışmalar yapılabilir.
3- Sonuçlar kısmında en düşük düzeyde çıkan yöneticilikte derinlemesine bilgi sahibi olma ve ilgi çekici sözlü sunumlar yapma konularında gelişimlerini destekleyici çalışmalar yapılabilir.
4- Yönetici olanlar veya yönetici seçilecek olan öğretmenlerin lisansüstü eğitim almaları teşvik edilebilir.

Öğretmenlere Öneriler:

1- Okulöncesi eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin inisiyatif kullanabilme yeterliklerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapılabilir.
2- Okulöncesi eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin bütünleşmeye yönelik eğilimlerini arttırıcı çalışmalar yapılabilir.
3- Öğretmenlerin lisansüstü eğitim yapmaları teşvik edilebilir.

İleri Araştırmalara öneriler

1- Türkiye'de okul öncesi eğitim yönetiminde yönetici yeterlilikleri ve sinerji konulu çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu alandaki çalışmaların sayısı arttırılabilir.
2- Denizli ilinde yer alan okul öncesi eğitim kurumlarının tümünü kapsayacak daha fazla katılımcıyla karma yöntemlerin kullanıldığı çalışmalar yapılabilir.
3- Alan yazındaki çalışmalar ve yapılan bu çalışma yönetici ve öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde gerekli değişiklikler yapılarak okul personeline (hizmetli, aşçı, güvenlik görevlisi vs.) ve velilere yönelik değerlendirme araçları geliştirilebilir.

4- Benzer araştırmalar özel okullar içinde tasarlanarak devlet okulları ile özel okulların karşılaştırılması önerilebilir.
5- Farklı illerdeki ve farklı kademelerdeki okulların da dahil edilebileceği kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1- Eğitim yöneticileri ile ilgili üst kurumlar tarafından bu tür araştırmalar sonucunda ulaşılan veriler ışığında, eğitim yöneticilerinin dinamiklerini, iyi yönlerini, sorunlarını ve iyileştirilmesi gereken yönleri ele alan seminerler düzenlenebilir.
2- Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan eğitim kurumlarında sinerji etkisini güçlendirmek ve yönetici yeterliliklerini arttırmak amaçlı hizmetiçi eğitimler düzenlenebilir.

Kaynakça

Abant, E. (2010). Eğitim yönetimi uzmanlarının okul yöneticilerinin yeterliklerine ilişkinzihinsel modelleri. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.

Açıkgöz, K. (1994). Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.

Ağaoğlu, E., Altınkurt, Y., Yılmaz, K., & Karaöse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). Eğitim Ve Bilim, s. 37 (164).

Ak Küçükçayır, G., & Cemaloğlu, N. (2022, 9 2). Katz Kuramına göre Okul Yöneticisi Yeterlik Envanteri (KOYYE) Kapsam Geçerliği ve Güvenirlik Çalışması. *BaşKent University Journal Of Education*, s. 154-168.

Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,*, s. 135-150.

Akın, İ. (2022). Başarılı okullardaki yöneticilerin yönetici yeterliklerinin kurum kültürü ile uyumu (Master's thesis, İbn Haldun Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).

Akpolat, T., & Levent, F. (2018). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 14 (2).

akt. Öğüt, A., & Öztürk, Y. E. (2007). Yönetimin bilimleşme (scientization) sürecine katkıları açısından Chester Irving Barnard ve Herbert Alexander Simon: betimleyici ve ilişkilendirici bir çalışma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 29 - 46.

Aktan, C. (2012). Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda Sinerji Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 260 - 280.

Aksoy, F. (2022). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Örgütsel Sinerji Ve Örgütsel Mutluluk Düzeylerine Etkisi. Yükske Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Aladwani, A. (1999). Implacation of Some of the Recent Improvement Philosophies for the Management of the Information Systems Organization. *Inustrial Management and Data Systems* , s. 33.

Aldaihani, S. (2017). Synergy among school and district leadersin the application of quality standards in Kuwaiti public schools. *Journal of Education and Practice*, s. 97-104.

Anderson, J., & Schunn, C. (2000). *Implications of the ACT-R learning theory: No magic bullets.* Advances in Instructional Psychology.

Ansoff, H. (1991). Crıtıque Of Henry Mıntzberg‘S ‘The Desıgn School: Reconsıderıng The Basıc Premıses School: Reconsıderıng The Basıc Premıses'. *Strategic Management Journal*, 449 - 461.

Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Ankara: Nobel Yayınları.

Arslan, H. (2002). Okul müdürlüğünü geliştirme programı. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticileri Yetiştirilmesi Sempozyumu* (s. 83-92). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.

Arslan, H. (2013). Okul İşletmesinin Yönetimi. R. Sarpkaya içinde, *Türk Eğitim Sistemi ve Okul.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Bærenholdt, J., Büscher, M., Scheuer , J., & Simonsen, J. (2010). Perspectives on design research. *Routledge*.

Balcı, F. İ. (2011). Kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi: Çin ve Türkiye üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bagherpour, T., & Jahanian, R. (2017). The Education Managers' Competencies in the 21th century from the School Principals' Viewpoint in Tehran. International Journal of Learning and Teaching, 3(1), 63-68.

Başar, H. (1995). *Eğitim Denetçisi.* Ankara: Pegem.

Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi.* Ankara: PegemA Yayıncılık.

Bolat, E., & Ataşoğlu, F. (2022). Okul Yöneticileri ve Öğretmen Yeterliliklerinin İncelenmesi. *Asya Studies,* 1 - 10.

Bostancı, A. B., & Koçak, S. (2022). Okul DNA Profillerinin Örgütsel Sinerji Üzerindeki Rolü. *MİLLÎ EĞİTİM,* s. 55 - 75.

Boyraz, Ş. (2022). Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Ölçeği: Geçerlik ve Güvenilirlik. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.

Bursalıoğlu, Z. (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri.* Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim.

Castell, A., & Gregory, A. (1999). Synergy matters working with systems in the 21st century. *Kluwer Academic*.

Cheetham, G., & Chivers, G. (1998, 7 22). The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence based approaches. *Journal of European Industrial Training*, s. 267-276.

Climer, A. E. (2016). The development of the creative synergy scale (Doctoral dissertation, Antioch University).

Cook, S. (1994). Customer Care Revised Edition. *Kogan Page Ltd*, s. 42-63.

Corning, P. A. (1995, 12 2). Synergy and self-organization in the evolution of complex systems. *Systems Research,* s. 89 - 121.

Covey, S. (2015). *Primary greatness: The 12 levers of success.* London: Simon & Schuster.

Covey, S. (2017). *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı.* İstanbul: Varlık Yayınları.

Cravalho, E. K. (2014). The synergy of teacher leaders: identifying the characteristics of a teacher leader community (Doctoral dissertation). University of Hawaii at Manoa

Cüceloğlu, D. (1997). *İyi Düşün Doğru Karar Ver.* İstanbul: Sistem Yayınları.

Çağalı, E. (2021). Örgütsel Dedikodu ve Sinerjiye Yönelik Lise Öğretmenlerinin Görüşleri. *Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Bolu İzzet Baysal Üniversitesi.

Çatak, S., & Anar, S. (2021). Proje Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin, Yöneticilerinin Yeterlilikleri Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi/Examining The Opinions of Managers and Teachers in Project Schools on The Competencies of Their Managers. Education & Youth Research, 1(2), 93-107

Çetintaş, H. (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 173-199.

Danışmaz, İ. (2011). lköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okul yönetmeyeterliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi.

Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Dökmen, Ü. (2004). *Küçük Şeyler.* İstanbul: Sistem Yayıncılık Ve Mat. nas. Tic. A. Ş.

Duman, N. (2021). *Öğretmen Algilarina Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinerji Arasindaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Başkent Üniversitesi.

Duman, N. (2021). Okul Yöneticilerinin yeterliliklerine İlişkin Okul -Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri: Kız Meslek Lisesi Örneği. *International Journal Active Learning*, 14-51.

Duman, S. (2021, 1 6). Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri: Kız Meslek Lisesi Örneği. *International Journal of Active Learning*, s. 14-51.

Dündar, P. (2013). *Çözümlerin Ortak Şifresi; Sinerji.* Ankara: Nobel Yayınları.

Edmondson, A. (2008). Teaming: How organizations Learn, İnnovate and Compete in the Knowledge Economy. *CA: Jossey - Bass Pfeiffer*.

Ersoy, E. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Güç Mesafesi İle Örgütsel Sinerji Düzeyi Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi.

Fall, M. J. (2004). Emotional competencies as a factor in the leadership of elementary school principals. Central Michigan University.

Gamage, D. (2007). A comparative study of policies adopted in developing SBM in the ACT. *paper presented at the 13th World Congress of Comparative Education Societies (WCCES)*, (s. 39 - 42). Sarajevo.

George, A., & Brown, C. (1940). The Laws of nature determıne how to measure educational progress, the journal of educational research. *The Journal of Educational Research*, s. 457 - 459 .

Gould, M., Daniell, K., Meares, A., & Bell, G. (2022). Redefining Leadership in the 21st Century: the view from cybernetics. *School of Cybernetics, The Australian National University*.

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

Güngör, S. K. & Yıldırım, Y. (2014). Okul Yöneticileri İle Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Yönelik Görüşlerinin Karşilaştirilmasi . Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi , (23) , 218-250 . Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/zgefd/issue/47938/606441

Gökçe, F. (2004, 2 7). Okulda değiÇmenin yönetimi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 211-226.

Griffin, E., Ledbetter , A., & Sparks, G. (2015). *A first look at Communication Theory (Conversations with communication theorists).* New York: McGraw-Hill Education.

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.

Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi.* Konya: Mikro Yayınları.

Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş., & Dalgıç, G. (2010). Eğitim yöneticisi liderliği standartlarına ilişkin öğretmen, yönetici ve denetmenlerin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim* (s. 537-577)

Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş., & Dalgıç, G. (2011, 1 1). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin algıları: Metafor analiz örneği. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, s. 97-121.

Harris , P., & Harris , K. (1996, 2 3). Managing effectively through teams. *Team Performance Management:An International Journal*, s. 23-36.

Harris, R. Philip; (1981), "Professional Synergy", Training and Development Journal, 35 (1), pp. 18–33.

Helvacı, M., & Aydoğan, İ. (2011, 4 2). Etkili okul ve etkili okul müdürlerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, s. 42-61.

Hiriyappa, B. (2017). *Group Dynamics and Team Building.* https://www.kobo.com/ww/en/ebook/team-building-and-group-dynamics-management

Hoy , W., & Miskel, C. (2012). *Eğitim Yönetimi, Teori, Araştırma Ve Uygulama.* (S. Turan, Çev.) Ankara: Nobel Yayınları.

Hunter, D., Thorpe, S., Brown, H., & Bailey, A. (2012). *The art of facilitation: The essentials for leading great meetings and creating group synergy*. New Zealand: Auckland, N.Z.

Ibrohim, I., Jalaludin, D. M., Busahdiar, B., & Syah, M. (2019, April). Building the Synergy of Educational Complex towards a Progressive School. In 3rd Asian Education Symposium (AES 2018) (pp. 422-424). Atlantis Press.

ISTE. (2002, 2009). NETS for administrators 2002. http://www.iste.org: http://www.iste.org/Content/NavigationMenu/ NETS/ForAdministrators/2002Standards/NETS_for_Administrators_2002_Standards. htm. adresinden alındı

Kakabadse, A., Bank, J., & Vinnicombe, S. (2018). *Working in organisations.* Routledge. London

Kambur, S. (2020). *Okul Yöneticilerinin Yeterliliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri.* Yayınlanmamış Dönem Projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğiitm Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Katz, R. (1974). *Skills of an efefectieve to administrator*. Hardvard Business Review1.

Kennedy, P. L. (1990). Competency needs of michigan's local special education directors. (Ed.).D. Wayne State University, Dissertation Abstracht Internatioal, 52 (2), 501-576.

Köksal, P. (2008). *Sinerjik yönetim acısından strateji birleşmeleri ve kaynakların irdelenmesi: Gemi inşaat sektöründe bir işletme örneği.* Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köksal, P. (2008). Sinerjik yönetim açısından strateji bileşenleri ve kaynakların irdelenmesi: Gemi inşaa sektöründe bir işletme örneği. *Yüksek lisans tezi*. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Kurban, C. (2022). *Okullardaki Örgütsel İşlev Bozukluklarının Örgütsel Eylemsizlik İle İlişkisinde Sinerji Yönetiminin Aracılık Rolü.* Doktora Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi.

Kuru, B.(2021). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri Ile Örgütsel Sinerji Arasındaki Ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Rize Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.

Kyzy, N. (2020). *Örgütsel Sinerji Ve İş Değerleri İlişkisi:Üniversite Çalişanlarina Yönelik Bir Araştirma.* Kastamonu.

Lai, L. (1997, 3 15). A synergistic approach to project management in information systems development. *International Journal of Project Management*, s. 173-179.

Lee, L. (1993). Management Presence And Synergy. *Management Presence And Synergy Doctora Of Education*. Seattle University.

Lee, L. (1993). Management Presence And Synergy. *Management Presence And Synergy Doctora Of Education*. Seattle Unıversity.

McKeown,L.(2012). The synergist: How to lead your team to predictable success.New York,NY:Palgrave Macmillan

McLagan , P. (1997). *Competencies; the next generation.* Training & Development.

Morse , J., & Lorsch, J. (2020, Haziran 28). *Beyond Theory*. Y.Harvard Business Review: https://hbr.org/1970/05/beyond-theory-y adresinden alındı

Müjdeci, N. (2020). Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki BazıI Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Sinerjik Yönetim Algıları. Şanlıurfa.

Noyat, H. (2014). *İlköğretgm Okullarinda Görev Yapan Yöneticilerin Okul Yönetme Yeterliklerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi.* Gaziantep: Zirve Üniversitesi.

Oplatka, I. (2016). Irresponsible leadership and unethical practices in schools: A conceptual framework of the dark side of educational leadership.The dark side of leadership: ıdentifying and overcoming unethical practice in organizations. *Advances in Educational Administration,* s. 1-18.

Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir çalışma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 117 - 135.

Özdevecioğlu, M., & İnce Balcı, F. (2011). Kültürel Sinerji Yönetimi: Kavramsal Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 27 - 45.

Öztürk, K. (2019). Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin yönetici yeterlikleri ile öğretmenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasındaki ilişki (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Papatya , G. (1996). Dünya İşletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.

Paulus, P., & Brown, V. (2007, 1 1).). Toward more creative and innovative group idea genera-tion: A cognitive-social motivational perspective of brainstorming. *Social and Personality Compass,* s. 240 - 265.

Peek, S. (2020). *Basics of Human Relations Management Theory*. https://www.business.com/articles/human-relations-management-theory-basics adresinden alındı

Peker, S., & Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* s. 472-480.

Peter, C. (1999). *I Heard It Through The Graprvine: Making Knowledge Management Work By Learnıng to Share Knowledge, Skills And Experience.* Industrial and Commercial Training.

Pınar, A. (2005). *Bir rekabet stratejisi olarak sinerjik yönetimin endüstri işletmelerinde geliştirilmesi üzerine bir araştırma(Doktoratezi).* Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Pınar, A., & Turan, M. (2010). Sinerjik yönetsel uygulamaların strateji bileşenleri üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergis*, s. 427-449.

Rowley, J. (2022). Synergy and Strategy in E-Business. *Marketing ıntelligence and Planning*, s.15-222

Rouss, E., G. (1993). Essential competencies for ındependent school leaders (leadership training). Dissertation Abstract International, 54(05), 1623. (University Microfilms No: AAI9324891)

Salmons, J., & Wilson, L. (2009). *Handbook of research on electronic collaboration and organizational synergy.* Hershey: Information Science Reference.

Saykal, A., & Sağir, Ş. U. Okul Yöneticilerinin Katildiklari Hizmet Içi Eğitimler Hakkindaki Görüşleri. 8. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi-Sosyal ve Eğitim Bilimleri, 11

Sevim, H. İ. (2021) Okullardaki Dağıtımcı Liderlik Ile Örgütsel Mutluluk Ve Sinerjik Iklim Arasındaki Ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

Sevinç, N. (2017). *Okul Yöneticilerinin Yönetsel Deneyimlerinin Yöneticilerin Yeterlikleri ve Entellektüel Liderliği Üzerindeki Etkisi.* Doktora Tezi, Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi.

Sevinç, N., & Arslan, H. (2019). Okul Yöneticisinin Yeterlikleri Ölçeği Geliştirme Çalışması. *R&S - Research Studıes Anatolıa Journal*, s. 126 - 135.

Setayeshmehr, M., Askari, A., & Pardakhtchi, M. H. (2021). Designing a Competency Model to select the senior managers in the Ministry of Education: Qualitative Approach. Journal of Research in Educational Science, 15(52), 111-126.

Someh I. A. and Shanks G. (2013). The role of synergy in achieving value from business analytics systems. International Conference on Information Systems, ICIS 2013, Milan, Italy, 15-18 December 2013.

TDK. (2019). Güncel Türkçe Sözlük: https://sozluk.gov.tr/ adresinden alındı

Topaloğlu, A. Ö. (2009). Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Amaçları Gerçekleştirmedeki Yeterlikleri (Master's thesis, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Townsend, J., & Donovan, P. (2009). *The Facilitator's Pocketbook. Alresford:*. Management Pocketbooks.

Töremen, F., & Kolay, Y. (2003). lköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, s. 160.

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

Turan, S. (2007). *İşini bil okuluna sahip ol. Bir insan olarak okul müdürü.* Ankara: Pegem Akademi.

Tutar, H. (2007). Örgütsel Eylemsizliği Açıklama Aracı Olarak Öğrenilmiş Çaresizlik. *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 142 - 161.

Uslu, B. (2013). Eğitim Yönetimi Alanındaki Akademisyenlerin Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine Ilişkin Görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, S. 172-188.

Yalçın, C. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkinokul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Görüşleri (Eskişehir İli).* Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir

Yeşil, Ö. (2022). Örgütsel Sinerjinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. Yükske Lisans Tezi, İstanbul, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi.

Yıldırım, N., & Turan, S. (2020). Çoğulcu Liderlik Özellikleri: Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 613 - 680.

Yıldırım, Ş. (2021). Etkili Lider Sinerjik Okul: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ile Örgütsel Sinerji Arasındaki Ilişki. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.

Yılmaz, A., Çelik, A., Abul, A., & Nalçın, A. (2014). Sinerjik Liderler Örgütsel Ataleti Yener Mi? Çalışanların Özyeterliliğinin Aracılık Etkisi. *22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* (s. 1051 - 1060). Konya.

Yüksekli, N. U. & Okçu, V. (2022). Okul Yöneticilerinin Yeterlik Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi . Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi , 11 (22) , 292-325 . DOI: 10.55605/ejedus.1095814

Zainuddin, Z. (2019). Model of Educational Synergy Management. In Proceedingsof the 1st International Conference on Innovation in Education (ICoIE 2018). Atlantis Press. Doi: 10.2991/icoie-18.2019.137.

EKLER

EK 1: VALİLİK İZNİ

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-16605029-44-44577881 28/02/2022
Konu : Anket Uygulama İzni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Trakya Üniversitesi Rektörlüğünün 10.02.2022 tarihli ve 205837 sayılı yazıları.

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Temel Eğitim Anabilim Dalı Okul Öncesi Eğitimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Zühal TİĞRE AKÇAY, "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Görüşleri İle Yönetici Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu proje çalışmasına yönelik hazırlamış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı bulunan okul öncesi eğitim kurumlarında ve bünyesinde anasınfı bulunan ilokul ve ortaokullarda görev yapan okul öncesi öğretmenlerine ve yöneticilere uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının 2020/2 Nolu "Araştırma Uygulama İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2021/2022 eğitim-öğretim yılı içinde denetimi ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre, onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ve uygulama sırasında da mühürlü ve imzalı örnekten çoğaltılan veri toplama araçlarının uygulanması, ilgili genelgenin 28. Maddesi ve "Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi"nin 16. Maddesi gereği **sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde kurumunuz aracılığı ile gönderilmesi** Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Süleyman EKİCİ
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR
28/02/2022
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

T.C
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : M.Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv.No:174/1 Merkezefendi/DENİZLİ
İnternet Adresi: http://denizli.meb.gov.tr
E-Posta: ab20@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Bilgi için: Hüseyin ERKOÇ-V.H.K.İ. / Sefa GELMİŞ-Şef
Telefon No : 0 (258) 234 20 95
Faks : 0 (258) 234 20 99

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 2f85-57f2-3610-80ab-50db kodu ile teyit edilebilir.

EK 2: ONAM FORMU

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.02.2022-E.205837
Evrak Tarih Sayısı: 02.02.2022-202010

Sayın Katılımcımız

Katılacağınız bu çalışma, "Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Görüşleri İle Yönetici Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adıyla Zühal TİĞRE AKÇAY tarafından 01.02.2022 – 01.04.2022 tarihleri arasında yapılacak bir araştırma uygulamasıdır.

Araştırmanın Hedefi: Bu çalışmanın Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel sinerji ilişkin görüşleri ile yönetici yeterlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırmanın Nedeni: O Bilimsel araştırma (x) Tez çalışması

Araştırmanın Yapılacağı Yer: Denizli

Araştırma Uygulaması: (x) Anket O Görüşme

O Gözlem O……..

Araştırma T.C. Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve okul/kurum yönetiminin izni ile gerçekleşmektedir. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Cevaplar tamamıyla gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir. Veriler sadece araştırmada kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır.

Uygulamalar, kişisel rahatsızlık verecek sorular ve durumlar içermemektedir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden rahatsız hissederseniz cevaplama işini yarıda bırakabilirsiniz.

Katılımı onaylamadan önce sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa sormaktan çekinmeyiniz. Çalışma bittikten sonra bizlere telefon veya e-posta ile ulaşarak soru sorabilir, sonuçlar hakkında bilgi isteyebilirsiniz. Saygılarımızla,

Araştırmacı : Zühal TİĞRE AKÇAY

İletişim Bilgileri : 0553 401 57 03

zuhaltigre@gmail.com

Yukarıda bilgileri bulunan araştırmaya katılmayı kabul ediyorum.

..../...../.....

İsim-Soyisim İmza:

Katılımcı Adı-Soyadı :

Telefon Numarası :

T.C. MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI 1923 DENİZLİ İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

EK 3: ÖĞRETMEN DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.02.2022-E.205837
Evrak Tarih Sayısı: 02.02.2022-202010

Kişisel Bilgi Formu

Saygıdeğer Öğretmenler;

Okul Öncesi Eğitimi alanında yapılmakta olan öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri ve okul yöneticilerinin yönetici yeterliklerinin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan Yüksek Lisans tezinde gerekli olan verilerin bir kısmını toplamak amacıyla "*Örgütsel Sinerji Ölçeği*" ve "*Okul Yöneticisinin Yeterlik Ölçeği*" hazırlanmıştır.

Elde edilen verilerle, çeşitli değişkenlere göre okul yöneticilerinin yeterliklerine ve öğretmenlerin örgütsel sinerji görüşleri arasındaki ilişki istatistiksel analizler yoluyla incelenecektir. Elde edilen sonuçlar hiçbir şekilde başka yerde kullanılmayacaktır. Ayrıca, kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Bu nedenle, lütfen her bir maddeyi samimi bir biçimde değerlendiriniz.

Katkılarınız için teşekkür eder, bu vesileyle saygılarımı sunarım.

Zühal TİĞRE AKÇAY
Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM:
KİŞİSEL BİLGİ FORMU
Aşağıdaki ifadelerin karşılığını (X) işareti çizerek belirtiniz.

Cinsiyetiniz?
( ) Kadın
( ) Erkek

Eğitim durumunuz?
( ) Ön Lisans
( ) Lisans
( ) Lisansüstü

Göreviniz
( ) Okul Müdürü
( ) Müdür Yardımcısı
( )Öğretmen

Mesleki Deneyiminiz?
( ) 1 yıl – 5 yıl
( ) 5 yıl– 10 yıl
( ) 10 yıl +



EK 4: ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.02.2022-E.205837
Evrak Tarih Sayısı: 02.02.2022-202010

ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ						
		HER	SIK SIK	BAZEN	NADİREN	HİÇ
		1	2	3	4	5
1	Okulumuzda çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasından mutluluk duyar.					
2	Okulumuzda çalışanlar birbirlerine empati ile yaklaşırlar.					
3	Okulumuzda çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarfetmekten 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 hoşnutturlar.					
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 verişi yapılır.					
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.					

EK 5: OKUL YÖNETİCİLERİNİN YETERLİLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Evrak Tarih ve Sayısı: 10.02.2022-E.205837
Evrak Tarih Sayısı: 02.02.2022-202010

OKUL YÖNETİCİSİNİN YETERLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Sayın Okul Yöneticisi,

Bu bölümde, okul müdürü / müdür yardımcısı olarak göstermekte olduğunuz yeterliklere yönelik değerlendirmeler yapmanız beklenmektedir. Aşağıda, yöneticilerin göstermesi gereken yeterliklerin listesi vardır. İşaretlemeyi yaparken her cümleyi sonuna "yeterliği" kelimesi ekleyerek düşününüz. Her yeterlik ifadesini değerlendirmeniz için (yok), (az), (orta), (çok) ve (tam) dereceleri konulmuştur. Lütfen, aşağıdaki her bir ifadeyi şuan okuldaki görevinizi yürütürken ne derecede gösterebildiğinizi düşünerek, o dereceyi (X) işareti ile belirtiniz. Hiçbir ifadeyi değerlendirmeden boş bırakmayınız.

	Yönetici Yeterlikleri	Yok (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)
1	Faaliyetleri planlama ve denetleme	( )	( )	( )	( )	( )
2	Yöneticilik ve eğitimle ilgili araştırma sonuçlarını uygulamalara yansıtma	( )	( )	( )	( )	( )
3	Araştırmaların mantıksal yorumlarını ve uygulamalarını yapma	( )	( )	( )	( )	( )
4	Örgütün ve üyelerinin öncelikli ihtiyaçlarını belirleme	( )	( )	( )	( )	( )
5	Yönetici konumunda olduğundan etkili liderlik özelliklerini gösterme	( )	( )	( )	( )	( )
6	Örgüt ve üyeler için benimsediği beklentileri açıkça betimleme	( )	( )	( )	( )	( )
7	Yöneticilikle ilgili derinlemesine bilgi sahibi olma	( )	( )	( )	( )	( )
8	Özel durumlara uygun olan liderlik stillerini belirleme ve kullanma	( )	( )	( )	( )	( )
9	Amaçlara ulaşmak için personelin bir grup olarak çalışmasını koordine etme	( )	( )	( )	( )	( )
10	Kısa vadeli hedefler geliştirme	( )	( )	( )	( )	( )
11	Evrak kayıtları tutma	( )	( )	( )	( )	( )
12	Kurumla ilgili raporlar hazırlama	( )	( )	( )	( )	( )
13	Kadrosu ile birlikte hareket etme	( )	( )	( )	( )	( )
14	Yazılı iletişimi etkili bir şekilde sağlama	( )	( )	( )	( )	( )
15	İhtiyaçlar doğrultusunda personelin eğitim almasını sağlama	( )	( )	( )	( )	( )
16	Çalışanları denetleme	( )	( )	( )	( )	( )
17	Tüm üyelerin önemli katkılar sağlayabileceği bir örgüt iklimi oluşturma	( )	( )	( )	( )	( )
18	İlgi çekici ve etkili sözlü sunumlar yapma	( )	( )	( )	( )	( )
19	Riskle baş edebilme	( )	( )	( )	( )	( )
20	Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli (insan ve mali) kaynakları belirleme	( )	( )	( )	( )	( )
21	Örgüt için uzun vadeli hedefler geliştirme	( )	( )	( )	( )	( )
22	Farklı özelliklere sahip birçok insanı idare etme	( )	( )	( )	( )	( )
23	Kurum paydaşlarını gerektiğinde bilgilendirme	( )	( )	( )	( )	( )
24	Diğer kuruluşlar ile olan ilişkileri koordine etme	( )	( )	( )	( )	( )
25	Stres altında bile etkili bir şekilde görevini yerine getirme	( )	( )	( )	( )	( )
26	Etkinliklerin düzenlenmesinden önce ilgilileri bilgilendirme	( )	( )	( )	( )	( )
27	Pek çok durum için uyum sağlama yeteneğine sahip esnek biri olma	( )	( )	( )	( )	( )
28	Hayata dair olumlu bir bakış açısına sahip olma	( )	( )	( )	( )	( )
29	Karşısındakini dinleyip iletmeye çalıştığı mesajı doğru bir şekilde analiz etme	( )	( )	( )	( )	( )
30	Çalışanlar inanç ve güvenlerini kaybetmiş olsa bile güven, iyimserlik ve coşku gösterebilme	( )	( )	( )	( )	( )
31	Çatışma ve hayal kırıklıklarına karşı kişisel soğukkanlılığını ve kontrolünü koruma	( )	( )	( )	( )	( )
32	Kendine ve başkalarına saygı gösterme	( )	( )	( )	( )	( )
33	Dürüst ve güvenilir biri olma	( )	( )	( )	( )	( )
34	İnsanların karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak için onlara yardımcı olma	( )	( )	( )	( )	( )
35	Okul çalışanlarının duygularını anlamaya çalışma	( )	( )	( )	( )	( )
36	Toplum hizmetlerinde (eğitim, sosyal, kültürel vs.) yaşlarına bakmaksızın bireylere yardım etme	( )	( )	( )	( )	( )
37	Açıklamalarda bulunmadan önce personelin tutum ve ilgilerini hesaba katma	( )	( )	( )	( )	( )
38	Faaliyetleri duyurmadan ve açıklamalar yapmadan önce paydaşların tutum ve ilgilerini hesaba katma	( )	( )	( )	( )	( )
39	Kurumun etkinliklerini toplumsal beklentiler yönünde yönlendirme	( )	( )	( )	( )	( )
40	Kurumda teknolojinin kullanımına yönelik ortak vizyon oluşturma	( )	( )	( )	( )	( )
41	İhtiyaca yönelik teknolojiyle donatılmış ortamlar hazırlama	( )	( )	( )	( )	( )
42	Teknoloji ile birleştirilmiş etkili uygulamalar gerçekleştirme	( )	( )	( )	( )	( )
43	Etkili teknoloji kullanımında model olarak teknoloji kullanımını teşvik etme	( )	( )	( )	( )	( )
44	Teknolojinin gelişimine bağlı olarak gerekli yenilikleri sağlama	( )	( )	( )	( )	( )
45	Personelin dijital kaynakları ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanabilmeleri için ortam oluşturma	( )	( )	( )	( )	( )
46	Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için teknoloji kaynaklarını uygun şekilde kullanma	( )	( )	( )	( )	( )
47	Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli kullanımını sağlama	( )	( )	( )	( )	( )
48	Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli kullanımında model olma	( )	( )	( )	( )	( )
49	Sosyal etkileşimde bilgi ve teknolojinin sorumlu kullanılmasını teşvik etme	( )	( )	( )	( )	( )
50	Güncel iletişim ve sosyal araçların kullanımıyla kültürel etkileşimin olmasını sağlama	( )	( )	( )	( )	( )



EK 6: ÖLÇEK KULLANIM İZİNLERİ



Fwd: okul yöneticisinin yeterlikleri ölçeği Gelen Kutusu x

Nuray Sevinç 13 Şub 2020 Per 08:11

Alıcı: ben

Merhabalar. Atıf yaparak kullanabilirsiniz tabiikide. Yeterlilik ölçeği ve ölçek geliştirme çalışmamı gönderiyorum. Size de iyi çalışmalar .

---------- Forwarded message ---------

Gönderen: Nuray Sevinç

Date: 19 Kas 2019 Sal 22:vo

Subject: Re: okul yöneticisinin yeterlikleri ölçeği



Örgütsel Sinerji Ölçeği İzni

Tuba , 13 Şub 2020 Per, 06:43 tarihinde şunu yazdı:

Merhaba,

Ölçeği çalışmanızda tabii ki kullanabilirsiniz. Bu arada Örgütsel Sinerji Ölçeği uyarlama bir ölçek değildir.

Çalışmanızda kolaylıklar dilerim.

iPhone'umdan gönderildi

> Zühal Tiğre Akçay şunları yazdı (12 Şub 2020 14:48):

>

>

> Sayın hocalarım; ben Zühal TİĞRE AKÇAY. Okul Öncesi Eğitimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Tez Danışmanım sevgili hocam Doç. Dr. Züfiye Gül ERCAN ile birlikte bir tez çalışması yürütmekteyiz. Yapacağımız bu çalışmada sizlerin Türkçe'ye uyarlamış olduğunuz "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğini" kullanmak istiyoruz. Uygun görüşlerinizi arz ederim.

>

>

> Zühal TİĞRE AKÇAY

EK 7: ETİK KURUL İZNİ

Evrak Tarih Sayısı: 18.01.2022-191137

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü
Enstitü Yönetim Kurulu

Sayı : E-78555199-050.02.04-191137 18.01.2022
Konu : Kararlar

TEMEL EĞİTİM ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Enstitümüz Yönetim Kurulunun 14/01/2022 tarih ve 03 sayılı toplantısında Anabilim Dalı Başkanlığınız ile ilgili alınan karar sureti ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Dr. Öğr. Üyesi Levent DOĞAN
Enstitü Müdürü

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :I5IL6LT0C3I7 Pin Kodu :47652 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/trakya-universitesi-ebys

Adres : Sosyal Bilimler Enstitüsü Balkan Yerleşkesi Enstitüler Binası 22030 Merkez/Edirne
Telefon : 2842356301 Faks : 2842356300
e-Posta:sobe@trakya.edu.tr Web:http://sobe.trakya.edu.tr/
Kep Adresi : trakyauni@hs01.kep.tr

Bilgi için : Seçkin BİÇER
Unvanı : Şef

Evrak Tarih Sayısı: 18.01.2022-191137

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Yönetim Kurulu Karar Sureti

TOPLANTI TARİHİ : 14.01.2022
TOPLANTI SAYISI : 03

KARAR 43: Enstitümüz **Temel Eğitim** Anabilim Dalı Başkanlığı'nın 12/01/2022 tarih ve E.187292 sayılı yazısı ile ek belgeler görüşüldü.

Temel Eğitim Anabilim Dalı Okul Öncesi Eğitimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans programı 1188235153 nolu öğrencisi **Zühal TİĞRE AKÇAY'ın, tez konusu değişikliğinin** "Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği"nin 18-(4) maddesi uyarınca uygun olduğuna ve aşağıda tablodaki şekilde değiştirilmesine oybirliği ile karar verildi.

ÖĞRENCİNİN				
Numarası Adı Soyadı	**EABD**	**Danışman Adı**	**Tez Adı**	
1188235153 Zühre TİĞRE AKÇAY	TL	Doç.Dr. Zülfiye Gül ERCAN	Eski Tez Başlığı	Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullardaki Yöneticilerin, Öğretmenlerin ve Diğer Çalışanların Örgütsel Sinerjiye İlişkin Görüşleri
			Yeni Tez Başlığı	**Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Görüşleri ile Yönetsel Yeterlilikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

ASLI DIR.

Ciban SAYAN
Enstitü Sekreter V.

T.Ü. Enstitüler Binası
Balkan Yerleşkesi - EDIRNE
Tel : (0284) 235 63 01
Faks: (0284) 236 63 00
e-mail: sobe@trakya.edu.tr