



T.C.

GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN,
ÖĞRETMENLERİN VE DİĞER ÇALIŞANLARIN SİNERJİK
YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Hazırlayan

Yakup GÜRLEK

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER

TOKAT – 2010

YATILI İLKÖĞRETİM BÖLGE OKULLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN,
ÖĞRETMENLERİN VE DİĞER ÇALIŞANLARIN SİNERJİK
YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Tezin Kabul Ediliş Tarihi: / / 2010

Jüri Üyeleri (Unvanı, Adı Soyadı)	İmzası
Başkan :
Üye :
Üye :
Üye :
Üye :

Bu tez, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun/...../..... tarih ve sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Enstitü Müdürü:

Mühür

İmza

T.C.
GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu, bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçlara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan ederim.

(20/01/2010)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin

Adı ve Soyadı

Yakup GÜRLEK

İmzası

.....

TEŞEKKÜR

Araştırmanın her aşamasında rehberlik eden ve araştırma süresince yardımlarını ve desteğini esirgemeyen, gecelerini dahi benim tez çalışmama katkı için ayıran, değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Aysun ERGİNER'e sonsuz teşekkürler.

Ders döneminde kendisinden çok yararlandığım hocam Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI'ya, daima yanımda olduğunu hissettiren Yrd. Doç. Dr. Ergin ERGİNER'e ve araştırmama katkı sağlayan Yrd. Doç. Dr. Gülşah BAŞOL'a teşekkür ederim.

Uzman görüşü alınması aşamasında desteği ve ilgisiyle yardımcı olan Prof. Dr. Selahattin TURAN'a, çalışmamın temel kaynaklarından olan Prof. Dr. İbrahim KAVRAKOĞLU'nun "Sinerjik Yönetim" adlı kitabına ulaşmamı sağlayan Kavrakoğlu Danışmanlık Sekreteri Arda Bey'e içtenlikle teşekkürler.

Araştırma süresince yardımlarını esirgemeyen değerli dostlarım Ömer YILMAZ'a ve Turgay AKKANAT'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca araştırma boyunca gösterdikleri ilgiden, desteklerinden ve katılımlarından dolayı araştırma evreninin yöneticilerine, öğretmenlerine ve diğer çalışanlarına, çalışmamın her aşamasında bana destek olan aileme de teşekkürü bir borç bilirim.

Ocak 2010

Yakup GÜRLEK

ÖZET

Sinerjik yönetim; çalışanlar arası etkileşimi, birlikten gücün doğmasını, takım ruhunu, katılımı, paylaşımı, işbirliğini öngörmektedir. YİBO'larda, eğitsel ve öğretimsel amaçlara ulaşmada, karşılaşılan sorunların çözümünde sinerjik yönetimin uygulanabileceği düşünülmektedir.

Bu araştırmayla YİBO'lardaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların, yönetsel sorunları çözmeye sinerjik yönetime ilişkin görüşlerini belirleyebilmek amaçlanmıştır. Görüşme yönteminin kullanıldığı araştırmaya, gönüllülüğe göre, Tokat ilindeki bir YİBO'da görevli, 2 yönetici, 13 öğretmen ve 2 diğer çalışan katılmıştır. Veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların çoğunluğu YİBO'da sorunlar olduğunu düşünmektedirler. Katılımcıların % 76,5'i, son 10 yılında öğrenci sayısının pek değişmemesi nedeniyle sorunlarda değişiklik olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcılar mevzuat zorunluluğu dışında 12 ekibin kurulduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan % 23,5'i okulda göreve yeni başlayanlara kendilerinden beklenen performansla ilgili bilgi verilmediğini, % 76,5'i ise çalışanların eylemlerinden kendi performanslarıyla ilgili dönütlerden anladıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar ekip üyeleri arasında sadece toplantılarla değil, farklı kanallarla da geri bildirimlerin olduğunu vurgulamışlardır.

Katılımcılar sinerji sözcüğünü ilk duydukları yerin "eğitim fakültesinin kantini, televizyon, öğretmenler odası, bu araştırma, internet vb." olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların tamamı sinerjiye ilişkin olarak "ekip çalışması ve ruhu, enerji ve verimlilik, birliktelik ve işbirliği, harekete geçiren güç ve araların üretkenliği vb." benzetmeler yapmışlardır. Katılımcılar sinerjiye ve sinerjik yönetime ilişkin algılarını

ise “aba atmosferi, futbolda 90+3’ler Şeklindeki uzatmalarla her Şeyin bittiğinin dŐŐnŐldŐĐŐ anlarda kazanılan başarılar, kişiler arası etkileşim, birliktelik, işbirliği sonucunda ortaya çıkan enerji vb.” olarak sıralamışlardır.

Okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılanların, YİBO’lara gŐrgŐ ziyaretlerine gŐnderilmelerinin, sinerjik yönetimin uygulanmasına ve çalışanların gelişimlerine katkı sağlayacağı vurgulanmıştır. Okul yŐnetimlerine, kararların alınmasında ve uygulanmasında, toplam katılıma Önem vermeleri ŐnerilmiŐtir.

Anahtar kelimeler: Yatılı ilköğretim bölge okulu, Sinerji, Sinerjik yönetim, Toplam katılım yönetimi.

ABSTRACT

Synergistic management provides employee interaction, the rising power of unity, team spirit, participation, sharing and cooperation. In Regional Boarding Primary Schools, in order to achieve the educational objectives, it is considered that synergistic management can be applied for the solution of the problems encountered.

This research aims to determine Regional Boarding Primary School administrators', teachers' and other employees' views related to the synergic management in solving administrative problems. 2 administrators, 13 teachers and 2 other employees who are working in a Regional Boarding Primary School in Tokat have participated as voluntaries in the research in which interview method has been used. Data analysis has been done using content analysis.

According to the research results, the majority of the participants think that there are problems in Regional Boarding Primary Schools. 76.5% of the participants have pointed out that there aren't any changes in the problems because the number of students haven't changed much for the last 10 years.

Participants have mentioned that 12 teams have been formed apart from the necessity of legislation. 23.5% of the participants have indicated that enough information regarding their expected performance hasn't been given to the newcomers at schools and 76.5 % have stated that they have understood this from the feedback that they got from the actions of employees regarding their performances. Participants have emphasized that the feedback is formed among the team members not only through meetings but also through other ways of communication.

Participants have remarked that their first encounter with the word "synergy" was at "the cafeteria of faculty of education, television, staff room, this research,

internet, etc...". All the participants have defined synergy as “teamwork and spirit, energy and productivity, coexistence and cooperation, and the power to activate and productivity of bees, etc... ". Participants have also described their perception of synergy and synergistic management as "efforts atmosphere, the success gained in the extra time of a football match (e.g. a goal at 90+3), interpersonal interaction, cooperation or energy emerged from collaboration” .

It has been emphasized that newcomers to schools or teams should visit Regional Boarding Primary Schools to gain experience because it will contribute to the implementation of synergistic management and the development of the employees. School administrations have been advised to give importance to total participation in decision-making and the implementation of these decisions.

Keywords: Regional boarding primary school, Synergy, Synergistic management, Participate management.

İÇİNDEKİLER

ETİK SÖZLEŞME.....	i
TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiv
RESİM LİSTESİ.....	xv
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın alt problemleri	4
1.2. Önemi:.....	4
1.3. Sayıtlar:.....	7
1.4. Sınırlılıklar	7
1.5. Tanımlar	7
2. LİTERATÜR TARAMASI	8
2.1. YİBO'ların Tarihçesi	8
2.2. YİBO'ların Genel Özellikleri.....	9
2.3. Sinerji Kavramı	10
2.4. Sinerji Türleri.....	17
2.5. Sinerjik Yönetim	18
2.5.1. Sinerjik Yönetimin Tanımı.....	18
2.5.2. Sinerjik Yönetimin Özellikleri	22
2.5.3. Sinerjik Yönetimi Uygulama Prosedürü	25
2.5.4. Toplam Katılım Yönetimi ve Uygulama Teknikleri	27
2.6. Sinerjik Yönetimle İlgili Kavramlar	34

2.6.1. Sinerji ve Eşgüdüm.....	34
2.6.2. Ekip Çalışması.....	36
2.7. Sinerjik Yönetim ve Yetki Verme.....	40
2.8. Sinerjik Yönetim ve Liderlik	42
2.9. Sinerjik Yönetim ve Eğitim Örgütleri.....	50
2.10. Sinerjik Yönetimin YİBO'larda Uygulanabilirliği	55
2.11. İlgili Araştırmalar.....	57
3. YÖNTEM	62
3.1. Araştırmanın Modeli	62
3.2. Evren ve Örneklem	63
3.2.1. Araştırma evreninin genel özellikleri	63
3.3. Ölçme Aracı	66
3.3.1. Ölçme Aracının Geliştirilmesi.....	67
3.3.2. Geçerlik Güvenirlik Kanıtları.....	68
3.4. Verilerin Toplanması	70
3.5. Verilerin Analizi.....	70
4. BULGULAR ve YORUMLAR.....	72
4.1. YİBO'larda karşılaşılan sorunlar nelerdir?	72
4.1.1. YİBO yöneticisi/öğretmeni/çalışanı olarak karşılaştığımız sorunlar nelerdir?	72
4.1.2. Yöneticilik/öğretmenlik/iş yaşamınızda karşılaştığımız sorunlarda son 10 yılda değişiklikler oldu mu?	83
4.1.3. Yöneticiliğinizin/Öğretmenliğinizin/Görevinizin ilk yıllarından bu güne kadar değerlendirecek olursanız, özellikle YİBO yöneticilerin/ öğretmenlerinin/ çalışanlarının sorunlarla baş edebilmelerinde sizce önemli kişiler kimlerdir?.....	96
4.2.1. Kurumunuzda, asıl görev veya sorumluluklarınızdan farklı görevlerinizin ve sorumluluklarınızın olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl?	99

4.3.1. Okulunuzdaki yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında kurumunuza ait hangi ortak değerlerin paylaşıldığını düşünüyorsunuz?	103
4.4.1. Çalışanlarınızla okul dışında bir araya gelir misiniz?	106
4.5.1. Mevzuat gereği kurulması gerekenler dışında ekip kurdunuz mu?.....	110
4.5.2. Mevzuat zorunluluğu dışında kurduğunuz ekiplerin görevlerinin ve sorumluluklarının belirlenmesinde nasıl bir yol izlediniz?	117
4.5.3. Kurumunuzda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılanlara mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerle ilgili oryantasyon amaçlı eğitimler veriliyor mu?	120
4.5.4. Ekibinize yeni birinin katılımı için belirlenmiş ölçütler var mıdır?	130
4.5.5. Kurduğunuz ekiplerde heterojenliğe (çok yönlü katılıma) dikkat ettiniz mi? Heterojenliği sağlamak için neler yaptınız?	132
4.5.6. Ekibinizdeki iletişim süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?	135
4.5.7. Ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulması nasıl olmaktadır?	141
4.5.8. YİBO'ya katkı sağlama açısından ekiplerin ortak bir amacı olduğunu söyleyebilir misiniz?.....	147
4.5.9. Ekibinizin amaçlarının tüm yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşıldığını düşünüyor musunuz?.....	149
4.5.10. Sizce ekiplerle yapılan çalışmalardan hangileri daha yararlı olur?	153
4.6.1. Kurumunuzdaki işlerin düzenli ve sağlıklı yapılabilmesini için yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki uyumu nasıl sağlıyorsunuz?	165
4.6.2. Kurumunuzdaki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede çalışanlar arasındaki etkileşimleri söyleyebilir misiniz?.....	169
4.6.3. Toplam katılımı uyguladığınız ortamlarda/zamanlarda yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında oluşan iletişim ve etkileşim konusunda neler söyleyebilirsiniz?.....	183
4.7.1. Sinerji sözcüğünü daha önce hiç duydunuz mu?.....	195

4.7.2. Sinerji sözcüğü size neyi/neleri çağrıştırıyor?.....	201
4.7.3. “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünü şu açılardan yorumlar mısınız?	203
4.7.4. Katılımcılarda YİBO yöneticiliği, öğretmenliği ve diğer çalışanlığı çağrışımları.....	216
4.7.5. Sinerjik yönetime ilişkin seçilmiş bazı kavramlar ve bu kavramlar hakkındaki görüşler.....	228
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	240
5.1. SONUÇLAR	240
5.1.1. YİBO’da karşılaşılan sorunlar	240
5.1.2. YİBO’da sinerjik yönetime ilişkin görüşler	241
5.1.3. Sinerji kavramı ve buna ilişkin algılar.....	247
5.2. ÖNERİLER.....	250
KAYNAKLAR	253
EKLER.....	262
Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	262
Ek 2: Araştırma izni	268
ÖZGEÇMİŞ	269

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.3.1. Matematiksel Bir Dille Sinerji Kavramı.....	14
Tablo 4.1.1.a Öğretimsel Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	72
Tablo 4.1.1.b Pansiyondan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	75
Tablo 4.1.1.c Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri	77
Tablo 4.1.1.d Mal veya Hizmet Alımından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri	79
Tablo 4.1.1.e Okul Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri	81
Tablo 4.1.2.a Öğrenci Sayısından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	84
Tablo 4.1.2.b Mevzuat Değişikliğine İlişkin Katılımcı Görüşleri	86
Tablo 4.1.2.c Çalışanların Çeşitli Nedenlerden Dolayı Ayrılmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri	89
Tablo 4.1.2.d Pansiyondan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	92
Tablo 4.1.2.e Mal veya Hizmet Alımından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri	94
Tablo 4.1.3 Karşılaşılan Sorunlarla Baş Edebilmeye Önemli Görülen Kişilere İlişkin Katılımcı Görüşleri	97
Tablo 4.2.1 Kurumdaki Asli Görevler Dışındaki Görevlere veya Sorumluluklara İlişkin Katılımcı Görüşleri	100
Tablo 4.3.1 Kuruma Ait Ortak Değerlere İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	103
Tablo 4.4.1 Çalışanların Okul Dışındaki Birlikteliklerine İlişkin Katılımcı Görüşleri	107
Tablo 4.5.1.a YİBO'da Mevzuat Zorunluluğu Dışında Kurulan Ekiplere İlişkin Katılımcı Görüşleri	111
Tablo 4.5.1.b Mevzuat Zorunluluğu Dışında Kurulan Ekiplerin Amaçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	112
Tablo 4.5.1.c Ekiplerdeki Üye Sayılarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	114
Tablo 4.5.1.d Ekiplerin Oluşturulma Ölçütlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	115
Tablo 4.5.2 Ekiplerin Görevlerini ve Sorumluluklarını Belirleme Yöntemlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri	118
Tablo 4.5.3.a Ekibin Amaçları Hakkında Bilgilendirmeye İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	121
Tablo 4.5.3.b Ekiplerin Misyonu ve Vizyonu Hakkında Bilgilendirmeye İlişkin Katılımcı Görüşleri	124

Tablo 4.5.3.c Yeni Paydaşlara Performansları Hakkında Bilgi Verilmesine İlişkin Katılımcı Görüşleri	126
Tablo 4.5.3.d Görgü Ziyaretlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	128
Tablo 4.5.4. Ekiplere Yeni Bir Üyenin Katılım Ölçütlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri	130
Tablo 4.5.5 Ekiplerdeki Heterojenliğe İlişkin Katılımcı Görüşleri	132
Tablo 4.5.6.a Ekiplerdeki İletişim Kanallarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	135
Tablo 4.5.6.b Ekip Üyeleri Arasındaki Geri Bildirimlere İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	138
Tablo 4.5.7.a Mevcut Durumda Yapılan Çalışmalar	141
Tablo 4.5.7.b İleriye Dönük Önerilere İlişkin Katılımcı Görüşleri	144
Tablo 4.5.8 Ekiplerin Ortak Amaçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	147
Tablo 4.5.9.a Amaçların Açıkça Tanımlanmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri	149
Tablo 4.5.9.b Amaçların Gruplanmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri	151
Tablo 4.5.10.a Öğretimsel Çalışmaların Ekiplerle Yapılmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri	154
Tablo 4.5.10.b Ders Dışı Etkinliklerin Ekiplerle Yapılmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri ...	155
Tablo 4.5.10.c Gezilerin Ekiplerle Yapılmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri	158
Tablo 4.5.10.d Pansiyon ya da Okul Sorunlarının Ekiplerle Çözülmesine İlişkin Katılımcı Görüşleri	161
Tablo 4.5.10.e Kutlama Programlarının Ekiplerle Yapılmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri	163
Tablo 4.6.1 Yöneticiler, Öğretmenler ve Diğer Çalışanlar Arasındaki Uyuma İlişkin Katılımcı Görüşleri	165
Tablo 4.6.2.a Sosyal Etkinliklere İlişkin Katılımcı Görüşleri	169
Tablo 4.6.2.b Sportif Faaliyetlere İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	171
Tablo 4.6.2.c Kısa Mesafeli Gezilere İlişkin Katılımcı Görüşleri	172
Tablo 4.6.2.d Hizmet-içi Eğitimlere İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	174
Tablo 4.6.2.e Çalışanların Birlikteliklerine İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	177
Tablo 4.6.2.f Bürokrasi Havasının Yumuşatılmasına (Örgüt İklimi) İlişkin Katılımcı Görüşleri	180
Tablo 4.6.3.a Toplam Katılım Uygulandığında Öğrenci-Öğrenci Etkileşimine İlişkin Katılımcı Görüşleri	184

Tablo 4.6.3.b Toplam Katılım Uygulandığında Öğretmen-Öğrenci Etkileşimine İlişkin Katılımcı Görüşleri	188
Tablo 4.6.3.c Toplam Katılım Uygulandığında Okulla Çevre İletişimi ve Etkileşimine İlişkin Katılımcı Görüşleri	191
Tablo 4.7.1.a Katılımcıların Sinerji Sözcüğünü İlk Duydukları Yerlere İlişkin Görüşleri	195
Tablo 4.7.1.b Katılımcıların Sinerji Sözcüğünün İlk Duyulma Zamanına İlişkin Görüşleri	197
Tablo 4.7.1.c Katılımcıların Sinerji Sözcüğü Duyma Biçimlerine İlişkin Görüşleri	198
Tablo 4.7.2 Sinerji Sözcüğünün Çağrıştırdıklarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	201
Tablo 4.7.3.a “Birlikten Kuvvet Doğar” Atasözünün Yönetimsel Çağrışımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	203
Tablo 4.7.3.b “Birlikten Kuvvet Doğar” Atasözünün Öğretimsel Çağrışımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	207
Tablo 4.7.3.c: “Birlikten Kuvvet Doğar” Atasözünün Mal ve Hizmet Alımı Açısından Çağrışımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	210
Tablo 4.7.3.d “Birlikten Kuvvet Doğar” Atasözünün Pansiyon Sorunlarının Çözümü Açısından Çağrışımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	213
Tablo 4.7.4.a Öğretimsel Görevlerin Çağrıştırdıklarına İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	217
Tablo 4.7.4.b Pansiyon Görevlerinin Çağrıştırdıklarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	220
Tablo 4.7.4.c Yöneticilik Görevlerinin Çağrıştırdıklarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	223
Tablo 4.7.4.d.1 Öğrencilerin Biçtikleri Rollere İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	225
Tablo 4.7.4.d.2 Öğrencilerin Biçtikleri Rollerin Çağrışımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri	225
Tablo 4.7.5.a Katılımcıların Yönetim Kavramına İlişkin Algıları	228
Tablo 4.7.5.b Katılımcıların Yönetici Kavramına İlişkin Algıları	230
Tablo 4.7.5.c Katılımcıların Lider Kavramına İlişkin Algıları.....	232
Tablo 4.7.5.d Katılımcıların Ekip Kavramına İlişkin Algıları.....	233
Tablo 4.7.5.e Katılımcıların Ekip Çalışması Kavramına İlişkin Algıları	235
Tablo 4.7.5.f Katılımcıların Katılım Kavramına İlişkin Algıları.....	236
Tablo 4.7.5.g Katılımcıların Sinerji Kavramına İlişkin Algıları Görüşleri	237

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.3.1. Yaşamsal Düzlük ve Sinerjinin Yönü	16
Şekil 2.5.1.1: Sinerjik YönetimOrganizasyonu	20
Şekil 2.5.1.2: Her Kademedede Tekrar Eden Sinerjik Yönetim Organizasyonu, Dinamik Platformlar- Kozalar- Atölyeler	21
Şekil 2.5.4.1. Toplam Katılım İçin Teorik Bir Taslak	29
Şekil 2.5.4.2. Kısmi Toplam Katılım ve Katılımcıların Birbirlerini Etkilemeleri.....	31

RESİM LİSTESİ

Resim 2.3.1. Sinerji Etkisi	14
-----------------------------------	----

1. GİRİŞ

Eğitim örgütlerinin temel unsurları insanlardır. İnsanların davranışını anlamaya yönelik yapılan çalışmalarda, özellikle “Psikoloji” bilimi önemli verilerin elde edilmesini sağlamıştır. Elde edilen veriler doğrultusunda, insanların tek başlarına güçlerinin sınırlı olduğu, birlikte hareket etmeleri gerektiği, işbirliği yapmalarının avantaj oluşturduğu, katılımcı ve demokratik yönetim anlayışının örgütün gücünü artırdığı söylenebilir.

Eğitim örgütlerinde yönetim; yöneticilerin alanda aktif olarak bulunmasıyla, yani eğitim-öğretim etkinliklerine katılımlarıyla anlam kazanmaktadır. Okulla ilgili iç veya dış tehditleri, güçlü veya zayıf yönleri, fırsatları bilmeyen bir yöneticinin, kurumda etkin bir yönetim sürecinin yaşanmasına katkı sağlayamayacağı söylenebilir. Yöneticilerin yalnızca talimat vermesiyle eğitim kurumlarının amaçlarına, misyonlarına ve vizyonlarına hizmet etmeleri olası değildir. Çalışmalar; sürekli denetlenerek ve baskı yapılarak çalıştırılmak değil, kararların alınması, uygulanması ve değerlendirilmesi gibi süreçlerde aktif rol oynamak isterler.

İnsanların tek başlarına yapabildikleri işler, eylemler ve zihinsel aktiviteler sınırlı olsa da, bir araya geldiklerinde hayal ettiklerinden daha büyük bir enerji ortaya çıktığı ve işleri oldukça kısa sürede ve mükemmel yakın yaptıkları söylenebilir.

Hızla gelişen ve değişen dünyada birçok alanda “birey” yerini, “biz” anlayışına bırakmıştır. Örgütlerin verimli ve işlevsel çalışmasını sağlamak için ekipler kurulmaktadır. Ekiplerde katılımcılık, demokrasi, işbirliği, yetki devri, iletişim ve etkileşim üzerinde durularak, örgütün amacına hizmet edilmektedir.

Günümüzde artık sadece idare etmek değil, kaynakları etkili ve verimli kullanmak, örgütü oluşturan unsurlar arasında işbirliği sağlayarak ortaya çıkması

beklenen enerjiden en üst düzeyde yararlanmak önem kazanmıştır. Son yıllarda, okul idarecisi değil, okul yöneticisi veya lideri kavramlarının kullanılmaya başlandığı dikkat çekmektedir. Eğitim örgütlerinin her kademedeki yöneticileri bir orkestra şefi gibi örgütü yönetebilmeli, her noktaya hakim olabilmeli ve gerektiğinde, yerinde ve zamanında yaptığı müdahalelerle sorunlara çözüm üretebilmelidirler.

Töremen (2007), Pınar (2005), Diker Çamlıbel (2003), Koçel (2003), Kavrakoğlu (2000) ve Aktan (1999), örgütleri oluşturan unsurların birbirleriyle ve çevreyle olan ilişkilerinin belirlendiği, etkilerinin tanımlandığı sinerjik yönetimi ve fonksiyonlarını incelemişlerdir. Sinerjik Yönetim’de örgütü oluşturan unsurlar arasında, özellikle insan unsurunun diğer örgüt unsurlarıyla ve birbirleriyle olan ilişkileri önemsenmiş ve irdelenmiştir.

Sinerjik Yönetim’in eğitim örgütlerinde verimliliği artıracak, kaliteli bir öğretim yapılmasına katkı sağlayacak, eğitsel çalışmalarda birlikten doğacak enerjiye yol haritası olacak ve yöneticiye okulla ilgili paydaşların enerjilerinden yararlanmanın anahtarını sunacak bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir.

Eğitim örgütlerinden biri olan Yatılı İlköğretim Bölge Okulları (YİBO), kuruluş amaçları gereği kırsal kesimlerde olanakları oldukça sınırlı olan ailelerin çocuklarına ücretsiz eğitim ve öğretim verilen önemli kurumlardır. YİBO’lar zorunlu eğitim kapsamında olan öğrencileri merkezi bir yerde toplayarak hem tasarruf sağlanmasına katkıda bulunmakta; hem de bu kurumlarda yapılan sosyal-kültürel etkinliklerle, sosyal-kültürel ihtiyaçları karşılamaya çalışmaktadırlar. Ancak küçük yaşta evinden ayrılan öğrencilerin okula ve çevreye uyum sorunları, kişisel bakımlarını yapmakta zorlanmaları, aile gibi küçük bir sosyal yapıdan, yüzlerce öğrencinin yaşadığı çok daha büyük bir sosyal yapıda yaşamlarını devam ettirmek zorunda kalmaları, sorunları da

beraberinde getirmektedir. Bu sorunlar yöneticiler, öğretmenler, memurlar, hizmetliler ve çevre halkı tarafından çözümlenmesi ve aynı zamanda ortak hareket etmeyi ve toplam katılımı gerektiren sorunlardır.

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Genel Müdürlüğü'nün yayınladığı YİBO Yönetici Kılavuzu'nda (MEB, 2008: 3), YİBO'lar, nüfusun az ve dağınık olduğu yerleşim yerlerinde (köy, mezra, kom, oba) zorunlu eğitim çağına gelmiş çocukların sekiz yıllık eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş okullar olarak tanımlanmışlardır. Kılavuzda YİBO'larda öğrencilere eğitim-öğretim hizmetlerinin yanı sıra, eğitimleri boyunca barınma, yeme, içme vb. imkânlar da sağlandığı vurgulanmıştır.

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Yönetici Kılavuzu'nda (MEB, 2008: 3), YİBO'lar, nüfusun az ve dağınık olduğu yerleşim yerlerinde (köy, mezra, kom, oba) zorunlu eğitim çağına gelmiş çocukların sekiz yıllık eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş okullar olarak tanımlanmışlardır. Kılavuzda YİBO'larda öğrencilere eğitim-öğretim hizmetlerinin yanı sıra, eğitimleri boyunca barınma, yeme, içme vb. imkanlar da sağlandığı vurgulanmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ile ilgili olarak, eğitimde iyi örnekler, ilköğretim fen ve matematik projeleri yarışması, beyaz bayrak vb. bazı çalışmalar yapmaktadır. Bu çalışmalarda diğer eğitim kurumlarına örnek olabilecek etkinlikler, çalışmalar ve projeler ön plana çıkarılmaktadır. Yapılan etkinliklerle, eğitim kurumlarının yönetsel, eğitsel, öğretimsel, kültürel ve sosyal sorumluk gibi başlıklar altındaki çalışmaları değerlendirilmektedir. Eğitim kurumları arasında başarılı olanların veya ödül alanların okul yönetimlerinin işbirliğine, paylaşımına, yeniliğe ve yenilenmeye, etkin iletişime, ekip çalışmasına önem verdikleri ve çalışanlarını önemsedikleri görülmektedir. YİBO'larda bu etkinliklere katılmaktadırlar. İş yükünün fazla olmasına

karşın, bazı YİBO'ların diğer eğitim kurumlarına örnek olacak başarılı çalışmalar çıkarabilmelerinin, işbirliği ve ekip çalışmasıyla s-ağlandığı üzerine vurgu yapılabilir.

Sinerjik Yönetim'in bireyler arasında güç birliğine, işbirliğine, toplam katılıma, iş veya yetki devrine, ekip çalışmasına, paylaşımına, eşgüdümüne, çalışanlar arası uyuma, birlikte hareket etmeye, iletişime ve etkileşime vurgu yapan ve tüm bunları yönetimde olması gereken unsurlar olarak belirten bir yönetim modeli olması nedeniyle, YİBO'larda uygulanması durumunda oldukça yararlı olacağı düşünülmektedir.

1. Problem Durumu

Bu araştırmayla YİBO'lardaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların, karşılaştıkları yönetsel sorunları çözmeye sinerjik yönetime ilişkin düşüncelerini ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. YİBO yöneticilerinin, öğretmenlerinin ve diğer çalışanların, sinerjiye ve sinerjik yönetime ilişkin farkındalık düzeylerinin belirlenmesine de çalışılmıştır.

1.1. Araştırmanın alt problemleri

1. YİBO'larda karşılaşılan yönetsel sorunlar nelerdir?
2. YİBO yöneticilerinin, öğretmenlerinin ve diğer çalışanların; yönetsel sorunlarla baş edebilmede sinerjik yönetime ilişkin görüşleri nelerdir?
3. YİBO yöneticilerinin, öğretmenlerinin ve diğer çalışanların; sinerjik yönetime ilişkin metaforik algıları nasıldır?

1.2. Önemi:

Yöneticilerden, her alanda kendilerini yenileyen, geliştiren ve kurumunu da bu yönde tetikleyen insanlar olmaları, karşılaştıkları problemlere ilişkin çözümleri, öğretmenler ve diğer çalışanlarla birlikte bulmaları ve uygulamaları beklenmektedir.

Dünya nüfusunun giderek artmasıyla birlikte, örgütlerde çalışan işgörenlerin de

iş yükü artmaktadır. İşi gereği insanlara birebir hizmet veren, onlarla sürekli yüz yüze gelen işgörenlerin zamanla fiziksel, duygusal ve zihinsel yönden sağlıklarının bozulduğu görülmektedir (Dağlı ve Gündüz, 2008: 13). Bu bağlamda, YİBO'ların paydaşlarına sürekli ve birebir hizmet veren kurumlar olduğu söylenebilir. Günün tamamında birden fazla belletici nöbetçi öğretmen ve görevli bir okul yöneticisinin okulda bulunması nedeniyle, bu kişilerde süreç içerisinde fiziksel, duygusal ve zihinsel yönden stres oluştuğu söylenebilir. Stresle baş etme yolları olarak ise görev paylaşımı, etkin işbirliği, yetki devri, okul dışı etkinlikler, çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi, çalışma ekipleri ve sinerjik ilişkiler sayılabilir.

Eğitim örgütlerinin istenen örgütsel performansa ulaşmasında okul yöneticilerinin örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları etkili olabilir (Izgar, 2008: 319). YİBO'ların örgütsel performanslarının yüksek olması için yöneticilerin, öğretmenlerle ve diğer çalışanlarla sinerjik ilişkiler kurmalarının gerekli ve önemli olduğu üzerinde durulabilir.

Tükenmişliğe neden olan kişisel faktörlerden birisi, kişinin çevresinde onu destekleyen meslektaş, aile ve arkadaşlarının olmayışdır (Caputo, 1991: 17, akt. Dağlı ve Gündüz, 2008). YİBO çalışanlarının iş tanımlarının, gündüzlü eğitim öğretim faaliyetleri yapan diğer okulların çalışanlarından farklılık arz ettiği söylenebilir. YİBO çalışanlarının birbirleriyle, aileleriyle veya arkadaşlarıyla paylaşımlarda bulunmalarının, onların psikolojik açıdan yıpranmalarını azaltacağı, tükenmişlik düzeylerini düşüreceği veya geciktireceği düşünülebilir.

YİBO'lardaki öğretmenlerin ve diğer çalışanların, kuruma özgü eğitsel ve yaşamsal döngünün sürekli içinde olmaları nedeniyle; diğer ilköğretim kurumları çalışanlarına göre yönetimde daha aktif roller alabilirler. Doğabilecek sinerjik güçten,

kuruma özgü, uygulanabilir çözüm önerilerinin katkısı sağlanabilir.

Sinerjik yönetim modeli, toplam kalite yönetiminden doğan, ancak iletişim ve etkileşim özelliğiyle toplam kalite yönetiminden belirgin farkı olan bir yönetim modelidir. Deming (akt. Aktan, 1999)'e göre tek bir fonksiyon üzerinde değil, bütün fonksiyonlar üzerinde durmak ve bu fonksiyonlar arasındaki iletişim ve etkileşim düzeyini artırmak önem taşımaktadır. Bu ifadelerden sinerjik yönetimde daha fazla iletişim ve etkileşim kavramlarının ön plana çıktığı söylenebilir.

YİBO'larda sık sık hizmet alım ihaleleri olmaktadır. Bu ihalelerde alınan hizmetin kalitesi, niteliği ve niceliği önem taşımaktadır. Aynı zamanda, esnafın üzerinde baskı yapamayacağı kişilerin de ihale komisyonunda yer alması gerekmektedir. Oluşturulacak ihale komisyonlarına farklı niteliklere sahip, değişik şehirlerin nüfuslarına kayıtlı yöneticilerin ve öğretmenlerin alınması hizmet alım sürecini kolaylaştırdığı düşünülebilir. Bu komisyonlarda ekip çalışmasına ve işbirliğine yatkın, paylaşımcı, katılımcılığı önemseyen kişilerin yer almasının, komisyonun amaçlarına uygun çalışmasını kolaylaştıracağı söylenebilir. Sinerjik yönetim modelinde işbirliğinin, etkin iletişimin, paylaşımın, toplam katılımın ve ekip çalışmasının ön plana çıkarıldığı düşünüldüğünde, bu yönetimin YİBO'lar için yararlı ve uygulanabilir olduğu üzerinde durulabilir.

Literatürde sinerji son yirmi yıldır ABD'de ve Avrupa'da, son on yıldır da Türkiye'de sıkça kullanılan bir kavramdır (Baltaş, 2005: 19). Yeni bir kavram olması nedeniyle sinerjik yönetim konusunun çalışılmasının, alana katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçların YİBO yöneticilerine, öğretmenlerine, diğer çalışanlarına ve öğretmen adaylarına yararlı olacağı düşünülmektedir.

1.3. Sayıtlılar:

1. Soruların cevaplanmasında, yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların birbirlerini yönlendirici tavırlardan ve davranışlardan kaçınmışlardır.

2. Bu çalışmada yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar; gönüllü bireylerden seçilmiş olup, sorulara içtenlikle cevap vermişlerdir.

1.4. Sınırlılıklar

- Araştırmanın sonuçları veri toplama araçlarıyla sınırlıdır. Bu araştırma 2007-2008 eğitim-öğretim yılının her iki yarısında yapılan görüşme ile sınırlıdır.

- Bu çalışma araştırma yapılan okul ile sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

YİBO: Nüfusun az ve dağınık olduğu yerleşim yerlerinde (köy, mezra, kom, oba) zorunlu eğitim çağına gelmiş öğrencilerin sekiz yıllık eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş okullar.

YİBO Yöneticisi: YİBO'larda görevli müdür ve müdür yardımcıları.

YİBO Öğretmeni: YİBO'larda görevli kadrolu veya sözleşmeli öğretmenler.

Diğer Çalışanlar: YİBO'larda görev yapan memurlar ve hizmetliler.

Sinerji: İki veya daha çok parçanın, organın veya organizmanın tek tek yapamayacakları bir şeyi başarabilmek için birleşmeleri, bütünleşmeleri ile ortaya çıkan güç ve enerji (Webster's II English Dictionary, 2008).

Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda multi-fonksiyonel çalışma gruplarının oluşturulması ve ekip çalışmasının yaygınlaştırılması, çalışanların karar alma ve yönetim sürecine katılımlarının sağlanması. Organizasyondaki tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım vd.) etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılması (Aktan, 1999).

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere yer verilmiştir.

2.1. YİBO'ların Tarihçesi

Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk yıllarında yayınlanan çeşitli genelgelerde eğitim sisteminin modernleşmesi için gerekli değişikliklerin yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Henüz Cumhuriyet ilan edilmeden önce, 8 Mart 1923 tarihinde yayınlanan Maarif Misakı (Eğitim Andı) isimli genelgede yatılı okullar gündeme getirilmiştir. Binbaşıoğlu (2005, 248) bu genelgeyle, yatılı okulların yaygınlaştırılması, köylerden gelen öğrencilerin bu okullara yerleştirilmesi ve yaparak yaşayarak öğrenmenin amaçlandığını belirtmektedir.

YİBO'lar, 1962 yılında 222 Sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'na göre hazırlanan Bölge Okulları Yönetmeliği'nin 1. maddesindeki "Çeşitli sebeplerle henüz bir ilkokul açılmamış olup birbirlerine yakın birkaç köyün bulunduğu yerlerde veya evleri ve ev grupları dağınık olan köylerde Yatılı İlköğretim Okulları açılır" hükmü gereğince planlaması yapılarak açılmaya başlanmıştır (MEB, 2008: 8). Bu kanun çerçevesinde birçok yerde YİBO açılmıştır. Ancak zaman içerisinde özellikle terör olaylarının yaşandığı bölgelerde YİBO'lar, kapatılan köy okullarının yerine açılmıştır. 1739 Sayılı Millî Eğitim Kanunu'nun 25. maddesi ile 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu'nun 9. maddesi çerçevesinde, YİBO'ların yaygınlaştırılmasına devam edilmiştir.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 25. maddesi gereğince nüfusun az ve dağınık olduğu yerlerde köyler gruplaştırılır, merkezi durumda olan köylerde ilköğretim bölge okulları ve bunlara bağlı pansiyonlar, gruplaştırmanın mümkün olmadığı yerlerde yatılı ilköğretim bölge okulları kurulur (MEB, 2008: 3). 1982 Türkiye

Cumhuriyeti Anayasası'na göre; kimse eğitim-öğretim hakkından yoksun bırakılamaz, ilköğretim kız ve erkek öğrenciler için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. 8 yıllık kesintisiz zorunlu eğitime geçiş sürecinde YİBO'ların açılmasına hız verilmiştir.

2.2. YİBO'ların Genel Özellikleri

YİBO'ların bir yandan öğrencilerin kişisel gelişimleri, diğer yandan da sosyal ve kültürel kalkınma adına önemli işlevleri bulunmaktadır (MEB, 2008: 9). YİBO öğrencileri genellikle ilköğretim 1. sınıftan başladıkları öğrenim yaşamlarını, ilköğretim 8. sınıf sonuna kadar bu okulda devam ettirmektedirler. İnsanların yaşam alanlarına bağlılık duygularının güçlü olduğu, yaşamdan beklentilerin şekillenmesinde çevrenin çok önemli olduğu söylenebilir. Bu bağlamda YİBO öğrencilerinin bu okullarda sadece öğrenim görmedikleri, bunların yanında sosyal, kültürel ve psikolojik gelişimlerinin önemli bir bölümünü şekillendirdikleri üzerinde durulabilir.

YİBO'larda öğrenim gören 6–14 yaş grubundaki öğrenciler, devlet denetimi ve gözetimi altında eğitimde fırsat eşitliğinden faydalanmakta ve buldukları yörenin gelişimine katkıda bulunmaktadır (MEB, 2008: 10). YİBO'larda öğrenim gören öğrencilerin tatillerde veya mezuniyet sonrasında köylerine döndüklerinde, okuldaki kültürel ve sosyal unsurları taşıyarak çevrelerine katkıda bulunabilecekleri düşünülebilir. Bu anlamda YİBO'lar kırsal kesimler için dünyaya açılan birer pencere olarak da kabul edilebilir.

YİBO'lar, öğrencilerin tamamının izinli olma durumu dışında, sürekli olarak yaşamlarını sürdürdükleri yaşam alanı niteliğindedirler. Beslenme, kişisel temizlik ve bakım, sosyalleşme gibi bireysel ve toplumsal yaşam becerilerinin yaşandığı alanlar olarak düşünülebilecek YİBO'lar, birçok köyden daha fazla nüfusa sahiptirler. Küçük

bir köyde dahi yaşamın akışı içerisinde birçok sorun meydana gelirken, YİBO'da sorunların olması normal karşılanabilir.

MEB 2008-2009 eğitim-öğretim yılı istatistiklerine göre, Türkiye'de 593 YİBO bulunmaktadır. Yine bu istatistiki verilere göre YİBO'larda 149.051 erkek, 113.787 kız olmak üzere, toplam 262.838 öğrenci öğrenim görmektedir. YİBO'larda 2008-2009 eğitim-öğretim yılında 11.433 kadrolu, 1.534 sözleşmeli olmak üzere toplam 12.967 öğretmen görev yapmaktadır. Türkiye'deki YİBO'larda toplam 9.981 derslik vardır (<http://sgb.meb.gov.tr>).

Türkiye'de bölgesel olarak en fazla Doğu Anadolu, Karadeniz ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde YİBO bulunmaktadır. Coğrafi yapı ile demografik faktörler incelendiğinde, YİBO'ların bu bölgelerde yoğunlaşmasının nedeni anlaşılabilir. Dağınık yerleşim görülen bu coğrafi bölgelerde belirli merkezlere yapılan YİBO'larla, eğitim-öğretim faaliyetleri aksamadan bölge insanına ulaştırılmaya çalışılmaktadır.

2.3. Sinerji Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre sinerji (www.tdk.gov.tr);

1. Bir sonuca katkısı olabilecek birkaç etkenin belirli bir etkileşim sonucunda elde ettiği ortak güç.

2. Bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç.

3. Görevdeşlik.

olarak tanımlanmıştır.

Webster's English Dictionary'de sinerji kavramı; “elbirliği, işbirliği, ittifak” olarak tanımlanmıştır. Sinerji kelimesi Yunanca “birlikte çalışmak” anlamına gelen “synergos” kelimesinden gelmektedir (Got ve Sanz, 2002: 38).

Oxford Advanced Learner's Dictionary (2001)'de sinerji, iki veya daha fazla

birey veya şirketin bir araya gelerek çalışmaları sonucunda bireysel olarak elde edebileceklerinin ötesinde enerji, güç ve başarı elde etmeleridir (Steig, 1989: 120; akt. Pınar 2005: 16). Bu tanımlara göre sinerjinin; benzer görevler amacıyla bir araya gelmiş insanlara tek başlarına yapamayacaklarını yapabilmeleri için motivasyon ve güç kaynağı etkisi yaptığı söylenebilir.

Töremen (2001), sinerjiyi bireylerin tek başlarına üretebileceklerinin toplamından daha fazla üretebilmeleri olarak tanımlamıştır. Latash, Scholz ve Schöner (2007) sinerji kavramını, bir görevin temel değişkenleri arasında paylaşımı düzenleyen çoklu öge sisteminin organizasyonu olarak tanımlamışlardır.

Önceleri daha çok tıp alanında ilaçların etkileşimi konusunda kullanılan bu kavram, günümüzde gelişim psikolojisinde (psiko-motor davranışların ortaya çıkmasında) ve örgütsel davranışların incelenmesinde önemli bir yere sahiptir. Sinerji daha çok, ortak amaca yönelmiş insanların işbirliğini açıklamakta kullanılmaktadır (Dökmen, 2004: 164). Sinerjinin ve sinerjik yönetimin bilim tarihinde ilk olarak tıpta, sonra işletme biliminde, yakın zamanda ise eğitim bilimlerinde kullanıldığı söylenebilir.

Aktan (1999) “yeni yönetim teknikleri” isimli çalışmasında, yeni global yönetim anlayışının beş temel boyut üzerine inşa edildiğini, bunların kalite, strateji, sinerji, insan ve bilgi olduğunu belirtmektedir. Damodaran (2005) sinerji kavramını, daha değerli, yeni bir varlık oluşturmak için iki tarafın birleştirilmesiyle oluşan değer artışı olarak belirtmiştir.

Aktan (1999) sinerjinin, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılan bir kavram olduğuna değindikten sonra, basit bir matematik formülle, $1+1+1=4$ ya da $1+1=3$ şeklinde ifade edilebileceğini belirtmiştir. Baltaş (2006: 9)’a göre sinerji; bir araya gelen birimlerin toplam enerjilerinin, birimlerin tek tek sahip

olduğu enerjinin toplamından daha fazla olmasıdır ve $1+1=11$ şeklinde tanımlanabilir. Tanımlamaya bakarak, yan yana geldiklerinde sayıların bile, tek başlarına olduklarından çok daha fazla değer ve anlam ifade ettikleri söylenebilir.

Cüceloğlu (1997: 368) ve Kavrakoğlu (2000: 4)'na göre sinerji, bütünün parçaların toplamından daha büyük olmasıdır. Sinerji, varlıkları oluşturan temel parçaların tek başlarına ortaya çıkarmaları mümkün olmayan gücü, bir araya gelmeleri sonucunda daha güçlü, daha verimli ve daha işe vuruk şekilde ortaya çıkarmaları olarak düşünülebilir.

Sinerji çok genel bir tanımlamayla, bireyler, gruplar ya da örgütler (organizasyonlar) arasında işbirliği, dayanışma ve ortaklık ilişkileri sonucunda ortaya çıkan ve tekil değerler (enerjiler) toplamını aşan bütünsel değer üretimidir. Bu bağlamda, işletmelerin yeni pazarlara girme, üretim maliyetlerini düşürme, yeni ürün geliştirme gibi nedenlerle sinerji yaratıcı ortaklıklar ve stratejik birlikler kurdukları ifade edilmektedir (Nielsen, 2004; akt. Koçel, 2003). Bireyler, gruplar ya da örgütler arasında işbirliği, dayanışma ve ortaklık ilişkileri neticesinde, beklenen toplam gücün sinerji oluşumunun temeli olduğu söylenebilir.

Richards (2007: 11), sinerjizm kelimesinin yaygın olarak yüksek derecede işbirliğini ve olağanüstü heyecan içinde bir enerji verimliliğini ifade etmek için kullanıldığını belirtmiştir. Çalışanların işlerindeki heyecanın doğuracağı sinerjinin yönetime olumlu katkı yapacağı, işleri kolaylaştıracağı ve ekip oluşumuna uygun ortam hazırlayacağı düşünülebilir.

Tablo 2.3.1. incelendiğinde, sayıların gerçek anlamları dışında özgün ve sosyal ilişkilerde kullanılacak anlamlar taşıdığı ve bu anlamlılığı sağlayan etkinin, eğitim yönetimi süreçlerine olumlu katkı sağlayacağı beklenen “sinerji” olduğu söylenebilir.

Tablo 2.3.1. Matematiksel Bir Dille Sinerji Kavramı

$2 + 2 = KAÇ EDER?$
$2 + 2 = 3$ Faaliyetlerin kesişmesi, tekrar, israf; rekabet var, ortaklık yok.
$2 + 2 = 4$ Eşgüdüm, işbirliği ve birlikte çalışarak etkinlik sağlama.
$3 + 1 = 4$ Pek iyi olmayan bir sonuç; ortaklardan birinin gündemi ağır basar, ortaklar arasındaki farklılıklar çözümlenemez; sonuçta fazla bir fark sağlanmaz.
$2 + 2 = 5$ Sinerji; ortak çalışma kuruluşlar arasında daha etkin bir çalışma getirir.
$2 + 2 = 6$ Sinerji artı kaldıraç işlevi, ortak çalışma üçüncü taraflardan ilave finansman getirir.
$2 + 2 = 7$ Sinerji artı kaldıraç artı ana programların değiştirilmesi, başlıca birimler kendi programlarını gözden geçirir.
$2 + 2 = 8$ Sinerji artı kaldıraç artı programların yayılması artı etkiye sahip olması, ortaklıklar yalnızca ulusal politikalardan etkilenmekle kalmaz, onlara tepki de verir.

Kaynak: renewal.net, 2002: 5; akt. Game.

Diker Çamlıbel (2003: 74), yaygın olarak sinerjinin bilinen anlamının bütünün parçalarının toplamından daha büyük olması şeklinde bilindiğini belirttikten sonra, sinerjinin farklı bir anlamı olduğunu söylemiştir. Bu anlamı, parçaların veya bileşenlerin hareketlerine bakarak bütünün hareketi asla tahmin edilemeyeceği ve parçaların etkileşimiyle, "tahmin edilemez" bir durumun ortaya çıkmasının söz konusu olması şeklinde açıklamıştır.

Sinerji doğada her yerde vardır. İki bitki yan yana dikildiğinde kökleri birbirine karışarak, her iki bitki de ayrı oldukları zamana göre daha iyi yetişirler. İki tahta parçası bir araya koyulduğunda, ayrı ayrı taşıyabilecekleri ağırlıktan daha fazlasını kaldırırılar. Bütün, parçalarının toplamından daha büyüktür (Covey, 1996: 280).

Burke (1983), sinerjinin anahtar önkoşullarını güven, etkili iletişim, hızlı geri besleme ve yaratıcılık olarak sıralamıştır. Bu önkoşulların sağlıklı, kişiler arası ilişkilerin olumlu, iletişimin ve etkileşimin etkin olduğu organizasyonlarda ortaya

çıkacağı söylenebilir.

Sinerji, insanların enerjilerinin birleşmesidir. Sinerji meydana geldiğinde ortaya çıkan enerji, onu meydana getirenlerin enerjilerinden çok daha büyük olur. Bu haliyle sinerji, sadece enerjilerin birleştirilmesi değil, var olan enerjiden daha çoğunu yaratan bir yöntemdir. Liderin kurumunda sinerji meydana getirebilmesi için, empatik dinleme ve karşısındakinin fikirlerine saygıyı yitirmeden kendi fikir ve görüşlerini söyleyebilme yeteneklerine sahip olması gerekir. Çünkü sinerji içten bir etkileşim sonucunda ortaya çıkar (Özden, 2005: 96). İnsanlar eylemleriyle, söylemleriyle, beden dilleriyle iletişime veya etkileşime geçtikleri kişilere mesajlar verirler. Mesajın verilme biçimine göre de dönüt alırlar. Çalışanlar arasındaki ilişkilerde sinerjinin böyle oluştuğu düşünülebilir.

Sinerji yaklaşımı, işletmelerin ulusal yaklaşımların sınırlarını aşmalarına olanak sağlar. Yönetim, daha esnek ve dinamik bir özellik kazanır ve tek boyutluluktan kurtulur (Ehtiyar, 2003: 77). Günümüzde artık birçok okulun eylem planı vardır. Bu planlarla yerellikten ulusallığa, ulusallıktan da uluslararası bir konuma ulaşılma istendiği söylenebilir.

Özetle sinerji, bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılmakta ve organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir amaca yönltilmesini ifade etmektedir (Aktan, 1999). Resim 2.3.1.'de parçaların birleşmesiyle ortaya çıkan güç anlatılmaya çalışılmaktadır.



Resim 2.3.1. Sinerji etkisi (www.surucusuistiyor.com)

Resim 2.3.1.'in "Bir elin nesi var, iki elin sesi var" atasözünü çağrıştırdığı söylenebilir. Kişilerin sorunları tek başlarına çözmelerinin zor olduğu durumlarda ekiplerin sürece aktif katkıları sağlanarak, birliklerin veya sivil toplum örgütlerinin sorunun çözümünde kişileri bir araya getirmesi ve bunun sonucunda ortaya çıkacak sinerjiyle, çözüme katkı sağlayabilecekleri düşünülebilir.

İnsanların, ortak "sorun, amaç, ihtiyaç, ilgi, ideal,..." gibi çok çeşitli benzerliklerine göre farklı düzeylerde birlikler oluşturmaları ile ortaya çıkan tahmin edilemez güç "toplumsal sinerji"dir (Diker Çamlıbel, 2003: 81). Toplumsal sinerjinin, günün büyük bir kısmının geçirildiği çalışma ortamlarında da oluştuğu ve çalışma yaşamına katkı sağlayacağı söylenebilir.

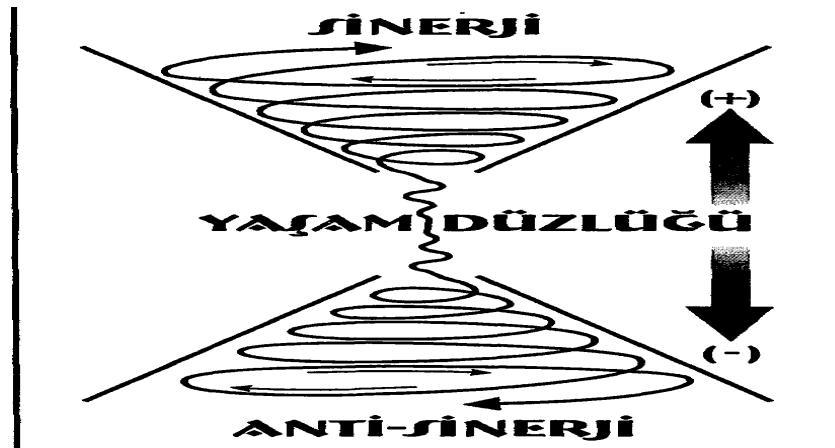
Sinerjik problem çözümü bir çabuk-çözüm değildir. Bu, bir organizasyonu sistematik olarak yerelden ulusal perspektife geçirme işlemidir (Ehtiyar, 2003: 76-77). Organizasyonların yaşamlarını devam ettirebilmeleri için sinerjik yönetimi yaşam tarzları haline getirmelerinin, yarınlarda da var olmalarını sağlayacağı söylenebilir.

Baltaş, sinerjiyle ilgili olarak asinerji kavramından da söz etmiştir. Asinerji, birlikte çalışan birimler arasındaki uyumsuzluktur. Bu çalışma sonucunda ortaya tatmin edici bir sonuç çıkmaz; $1+A=?!$ (Baltaş, 2006: 9). Ensign (1998: 658) ise sinerji umuduyla sinerjinin başarılmasının farklı şeyler olduğunu belirttikten sonra, $2+2=3$ gibi sonuçların ortaya çıkabileceği negatif etkilerin de olabileceğini belirtmiştir. Eğitim örgütlerinde; yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların karar almak veya etkinlik yapmak için bir araya gelmeleri sonucu pozitif bir enerji oluşabileceği gibi, negatif bir enerji de oluşabilir. Bazı okul yöneticilerinin, öğretmenlerin veya diğer okul çalışanlarının bireysel çalışmalar yaptıklarında daha verimli olmaları ya da kuruma daha büyük yarar sağlamaları olasıdır. Eğitim kurumlarında oluşturulacak ekiplere üye

seçiminde, bu unsurun ekibe giriş ölçütleri arasında değerlendirilmesi kuruma yararlı olabilecektir.

Paul, Sorin ve Rodica (2008: 102), karmaşık iş dünyasında, organizasyonlarda en yaygın sorunlardan biri olarak sinerjinin olmayışını belirttikten sonra, işbirliğinin ve güvenin temel alınarak örgütte yüksek performans elde etmek için sinerjinin yararlı olacağını vurgulamışlardır.

Şekil 2.3.1.'de sinerjinin normal seyrinde devam eden yaşama olumlu katkı sağladığı, asinerjinin ise yaşamın akışına olumsuz etki yaptığı söylenebilir. Sinerjik veya asinerjik etkilerin arttığı oranda, organizasyona yayıldığı ve süreç içerisinde çalışma akışını derinden etkilediği düşünülebilir.



Şekil 2.3.1. Yaşamsal Düzlük ve Sinerjinin Yönü (Can, 1999: 28)

Sinerji kavramı, işbirliğinden daha geniş anlam içeren bir kavram olup, rastgele bir şeyleri bir araya getirme süreci değildir. Sinerji, bir uyum ve kabiliyet unsuru olup, rasyonel bir çabanın ve eşgüdümün sonucu ortaya çıkar. Onun için etkin bir yönetim faaliyetini gerektirir (Dinçer, 2004: 133). Çalışanlar arasında sadece işbirliği yapılarak sinerji oluşturmanın mümkün olamayacağı düşünülebilir. Sinerji oluşumu için yetenekli kişilerin ekibe katkı sağlaması, liderlik özelliklerinin sergilenmesi, ekip üyeleri arasında eşgüdüm olması ve gerçekçi çabaların olması gerektiği söylenebilir.

Parçaların birbirleriyle olan ilişkileri, bir ailede ya da örgüt içinde sinerjik bir kültür yaratılmasını sağlar. İlgi ne kadar içtense, sorunların çözümlenmesine katılım o kadar içten, bireylerin açığa çıkan yaratıcılığı o kadar büyük ve yarattıklarına karşı bağlılığı da o denli güçlü olur (Covey, 1996: 302).

2.4. Sinerji Türleri

Can (1999: 28), “bireysel, grupsal, örgütsel sinerji” olarak 3 tür sinerji sıralanabileceği belirtmiştir. Can (1999: 28-30) bireysel sinerjiyi, “biyolojik veya psiko-sosyal fonksiyonların iç ve dış çevreyle uyum, ahenk ve denge içerisinde stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışlar içerisinde girmesi”; grupsal sinerjiyi, “doğal ya da suni gruplar, kendilerini oluşturan bireylerin katılım, işbirliği ve paylaşım temelinde ortak anlam oluşturması”, grupsal sinerjiyi, “etkenliğin ve etkinliğin, insan kaynaklarının sistem değişkenleriyle ve parametreleriyle etkileşimleri sonucu oluşan kolektif performans” olarak tanımlamıştır.

Damodaran (2005: 4) ise, “şirket birleşmeleri ile ortaya çıkan sinerji, maliyet sinerjisi, pazarlama sinerjisi ve büyüme sinerjisi” olmak üzere 4 tip sinerjiden bahsetmektedir. Eren (2006: 135), Ansoff’un açıklamalarından yararlanarak belli başlı 4 tip sinerji grubu ayırt etmiştir. Bunların: Pazarlama sinerjisi, işletme sinerjisi, yatırım sinerjisi ve çalışmaya başlama sinerjisi olduğunu belirtmiştir.

Aktan (1999) ise, 5 tür sinerjiden söz etmiştir. Bunlar:

1. Pazar Sinerjisi. Birçok ürünün ya da hizmetin aynı organizasyon içerisinde sunulması pazar sinerjisine örnek teşkil etmektedir. Örneğin, hipermarketlerde müşterilerin ev ve işyeri ihtiyaçlarını karşılayacak tüm ürünlerin aynı organizasyon içerisinde sunulduğu görülmektedir. Temel gıda maddelerinin yanı sıra, mobilya, ilaç tedariki, kuru temizleme vb. hizmetler de hipermarketlerden temin edilebilmektedir.

2. Maliyet sinerjisi. İki veya daha fazla ürün aynı işletmede gerçekleştirilerek maliyet tasarrufu elde edilebilir. “Maliyet sinerjisi” olarak adlandırılan bu sinerji türüne “geri dönüşüm” örnek olarak gösterilebilir. Örneğin, eski gazete ve kağıtların, yeni kağıt hammaddesi ile birlikte kullanılması mümkündür.

3. Teknolojik sinerji. Yeni temel teknolojilerin organizasyonda kullanılması işlerin daha etkin ve süratli yapmasına imkan sağlar.

4. Liderlik sinerjisi. Lider, tüm organizasyon kaynaklarını yöneten ve harekete geçiren temel unsurdur. Etkin bir liderlik, başlı başına bir sinerji etkisi ortaya çıkarır.

5. Ekip sinerjisi. Ekip çalışması, en güçlü sinerji etkisi olan unsurlardan birisidir. “Bir elin nesi var; iki elin sesi var” atasözü ekip sinerjisini anlatmaktadır.

Farklı kurumlarda amaçlarına, yaptığı işlere ve konumlarına göre farklı sinerji türleri görülebilir. Bir kurumda pazar, maliyet, teknolojik, liderlik ve ekip sinerjilerinin biri, bazıları veya hepsi birlikte işlerlik gösterebilir. Örneğin eğitim kurumları içerisinde özellikle meslek liselerinde pazarlama işini yapan bir okul için maliyet sinerjisi veya pazarlama sinerjisinin olduğu düşünülebilir.

2.5. Sinerjik Yönetim

Bu bölümde sinerjik yönetimin tanımı, özellikleri ve kullanıldığı alanlarla ilgili bilgiler verilmiştir.

2.5.1. Sinerjik Yönetimin Tanımı

Başarı için kritik sayılan faktörlerin birlikte ele alınması ve tümünde ilerleme sağlanması şeklinde de ifade edilebilecek bu yönetim tarzının özelliği, sistem biliminin gerektirdiği “bütünsel yaklaşım”dır (Kavrakoğlu, 2000: 4). Styles ve Radloff (2001: 100), sinerjik yönetimin bütünsel yaklaşımı tam anlamıyla desteklediğini belirtmektedirler.

Aktan (1999), dar anlamda sinerjik yönetimi, yönetime tüm çalışanların daha geniş ve etkin bir katılımının sağlanması olarak tanımlamıştır. Aktan (1999), başka bir tanımda ise sinerjik yönetime, organizasyondaki tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım vb.) etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılması olarak yaklaşmaktadır. Kavrakoğlu (2000: 26), sinerjik yönetimi “birçok faktörün birlikte etkileşimi” olarak görmüştür. Sinerjik yönetimi oluşturan faktörlerden bazıları yönetici, çalışan, ekip, işbirliği, ortak amaç, çalışanı yetkili kılma, kişilere verilen değer, bütünü görme ve planlama olarak sayılabilir.

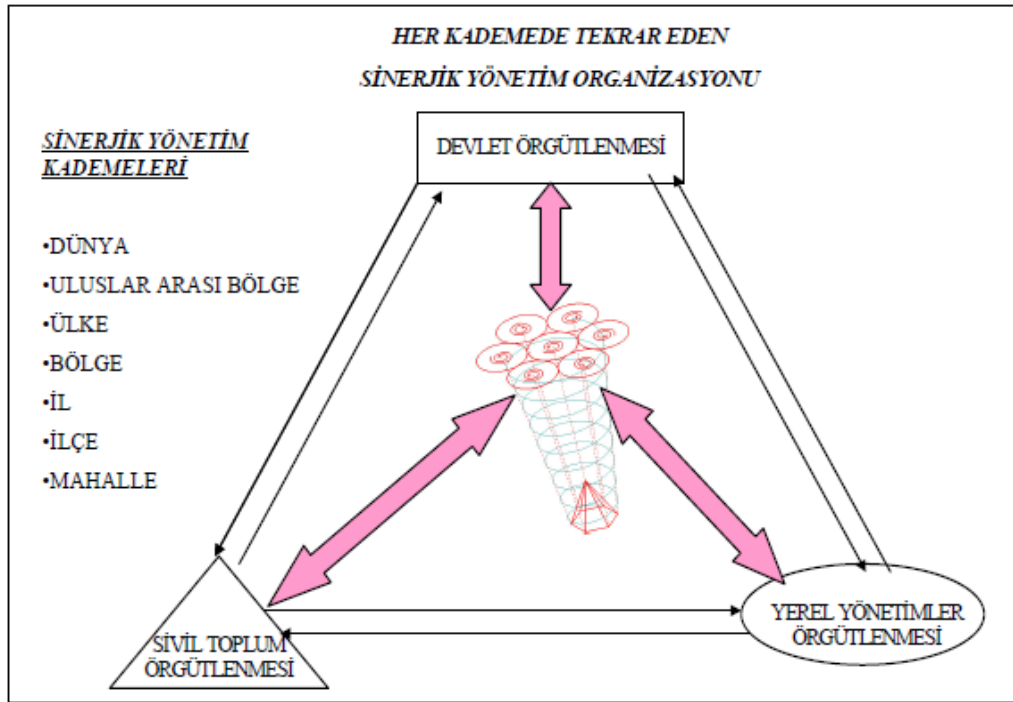
Cook (1994: 42-63; akt. Köksal 2008: 20)’a göre sinerjik yönetim, organizasyon yapısının sadeleştirilmesini ve basitleştirilmesini, merkeziyetçi ve hiyerarşik organizasyon yapısı yerine, adem-i merkeziyetçi ve katılımcı organizasyon yapısının oluşturulmasını savunan yalın organizasyonu ifade eder. Katılım hiyerarşik ilişkilerin katılığıyla ve emir komuta zinciri içinde emirle gerçekleşemez. Bu tarz bir yaklaşımla katılım biçimsel olarak gerçekleşse de, amaca yönelik bir çıktı almak çok zordur.

Kavrakoğlu (2000: 3), “sinerjik yönetimi” kısa sürede büyük bir değişimi gerçekleştirmenin yöntemi” olarak tanımlamaktadır. Aktan (1999) ise sinerjik yönetimi, “Toplam Katılım Yönetimi” olarak da adlandırmıştır. Aktan (1999), toplam kalite yönetiminden yola çıkarak başlıca sinerjik yönetim tekniklerini (yönetime katılım tekniklerini); yetki ve sorumluluk devri, bilgi paylaşımı, anketler, geribildirim, öneri sistemleri, görev grupları, (örneğin, sıfır hata çalışma grubu, öneri geliştirme grupları, verimlilik geliştirme çalışma grubu vb.), iş zenginleştirme, kalite çemberleri, kendi kendini yöneten ekipler, fonksiyonel çalışma grupları, fonksiyonlar arası çalışma grupları, organizasyon/sendika işbirliği olarak belirtmiştir.

Yahya ve Goh (2002: 457-468)’a göre sinerjik yönetim, toplam kalite

yönetiminin temel boyutlarından biridir ve aynı zamanda insan ve bilginin birbirleri ile ilişkilendirilerek kullanılmasıdır. Buna göre yönetime katılım tekniklerinin organizasyonun tüm çalışanlarını kapsadığı, işlerin düzenli ve kaliteli yapılmasını amaçladığı, ekip çalışmasına önem verdiği ve çalışanların niteliklerine göre fonksiyonel grupların oluşturulmasına ve işbirliğine vurgu yaptığı söylenebilir.

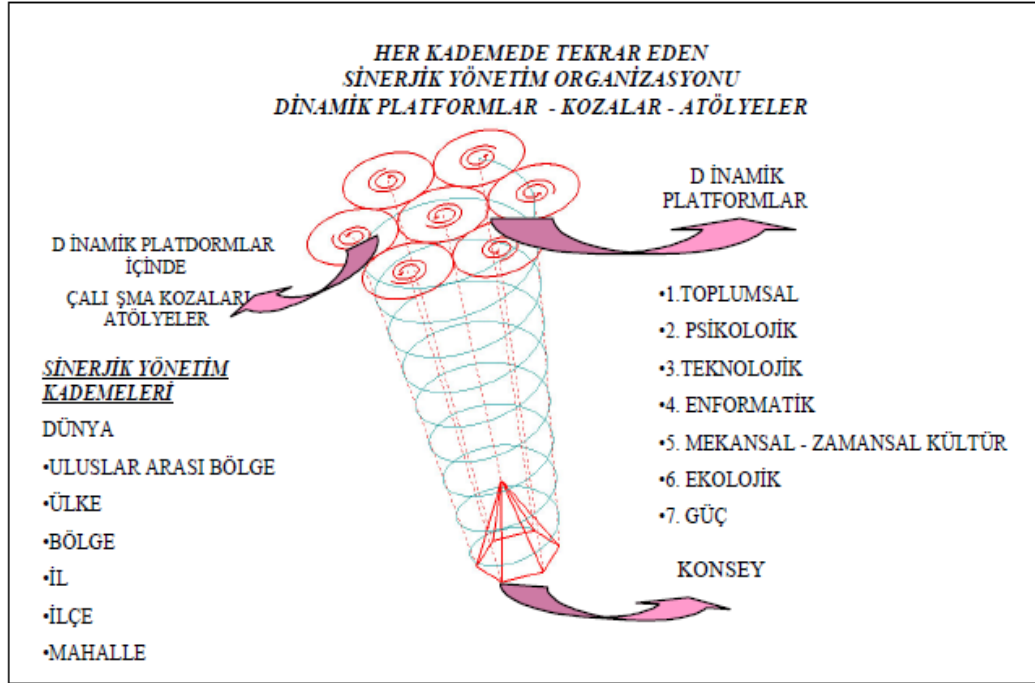
Sinerjik ilişkilerin yoğunlaşması, toplumsal olgu ve olaylarda bireyler arasında sinerji oluşumu ile sinerjetik toplum yapısının oluştuğu söylenebilir. Şekil 2.5.1.1’de sinerjetik toplumun gelişebilmesi için önerilen sinerjik yönetim örgütlenmesi görülmektedir (Diker Çamlıbel, 2003: 162).



Şekil 2.5.1.1: Sinerjik Yönetim Organizasyonu (Diker Çamlıbel, 2003: 162)

Sinerjik yönetim kademelerinin nicelik olarak büyükten küçüğe doğru sıralandığı söylenebilir. Fazla sayıda çalışanı olan kurumlarda oluşturulması düşünülen ekiplerin ve görev dağılımının merkezden tabana doğru yapılmasının etkili olacağı üzerinde durulabilir.

Şekil 2.5.1.2’de her kademede tekrar eden sinerjik yönetim organizasyonu, dinamik platformlar- kozalar- atölyeler görülmektedir.



Şekil 2.5.1.2: Her Kademede Tekrar Eden Sinerjik Yönetim Organizasyonu, Dinamik Platformlar- Kozalar- Atölyeler (Diker Çamlıbel, 2003)

Şekiller incelendiğinde sinerjik yönetim kademelerinin, toplumun tüm unsurlarını nicelik olarak kapsadığı ve dinamik oluşumları desteklediği görülecektir. Sinerjik yönetimin kurumlarda uygulanması sürecinde hiçbir çalışanı dışarıda bırakmadan yönetim kademesine katmanın, kurumda etkin bir yönetsel işleyiş açısından yararlı olacağı düşünülebilir.

Burke (1983) genel olarak yönetimin görev tasarımının, önceden belirlenen misyonun ve amaçların başarısını sağlamada, doğru gruplarla bir arada çalışan bireylerin etkili ve verimli performansları için çalışma ortamını tasarlamının ve sürdürmenin kabul edilen bir gerçek olduğunu belirtmiştir.

Lai (2002: 17)’a göre sinerjik yaklaşım insan ve teknik boyut içeren sistemlerde “büyük resme bakmak”, “bütünden parçalara doğru bir yaklaşıma sahip olmak” ve

“sistemin çeşitli bileşenleri arasındaki gerekli olan etkileşimleri” dikkate almayı gerektiren bir yaklaşımdır. Sinerjik yönetimde parçaların değil de bütünü, sadece bazı unsurların değil de, bütünü oluşturan tüm unsurların etkileşiminin önemsendiği ve bu güçten yararlanmanın amaçlandığı düşünülebilir.

Tecim’e göre sinerjik yönetim (2005: 25):

1. Organizasyonda yüksek performans için tüm üretim faktörlerinin bir arada kullanılması ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesi demektir.

2. Organizasyonda ekip çalışması ve çalışanların yönetime aktif olarak katılımını sağlayan faktörler “sinerji etkisi”nin bir başka kaynağıdır.

3. Sinerjik yönetim aynı zamanda organizasyonda fonksiyonlar arası iletişim ve etkileşimin önemi üzerinde durmaktadır.

Sinerjik yönetim süreçleri işletmenin statik denge durumunu bozarak, sistemi sürekli değişme ve gelişme içinde dinamik denge konumuna getirmeyi hedeflemektedir (Köklü, 2008: 38). Sinerjik yönetimin, örgütlerin gelişim sağlarken, aynı zamanda değişimlere dayanıklı olmalarına katkı sağladığı söylenebilir.

2.5.2. Sinerjik Yönetimin Özellikleri

Kavrakoğlu (2000: 26) sinerjik yönetim yaklaşımının temellerini ve ortak özelliklerini:

- 1- Neden tek faktör değil de birçok faktör?
- 2- Neden bu faktörlerin hepsi birlikte?
- 3- Neden ani sıçramalarla değil de, mütevazı adımlarla?

olarak açıklamıştır. Kavrakoğlu’na (2000: 26) göre, bu sorulara verilecek yanıtlar sistemlerin (kuruluşların, şirketlerin, ekonomilerin vb.) işleyişlerinin temel özellikleri ile yakından ilgilidir. Organizasyonlarda sinerjik yönetimin uygulanması sürecinde

mümkün olan iç ve dış birçok faktörün etkileşimini sağlayarak süreci devam ettirmenin, işleyiş açısından dinamiklik ve etkililik sağlayacağı üzerinde durulabilir.

Aktan (1999), sinerjik yönetimin başlıca özelliklerini şu şekilde özetlemektedir:

- Sinerjik yönetim, organizasyonda yüksek performans için tüm üretim faktörlerinin bir arada kullanılması ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesi demektir.

Daha açık bir ifadeyle, organizasyonda başta liderlik olmak üzere sistem, donanım, insan vb. tüm kaynakların organizasyon amaçlarına yönlendirilmesi sinerji etkisi için gereklidir.

- Organizasyonda ekip çalışması ve çalışanların yönetime aktif olarak katılımını sağlayan faktörler “sinerji etkisi”nin bir başka kaynağıdır.

- Sinerjik yönetim aynı zamanda organizasyonda fonksiyonlar arası iletişim ve etkileşimin önemi üzerinde durmaktadır. Herhangi bir organizasyonda tasarım, üretim, satış ve araştırma fonksiyonlarının birbiri ile yakın iletişim içerisinde sürdürülmesi yine “sinerji etkisi” ortaya çıkarır. Bunun sonucu ise organizasyonda kalite, etkinlik, verimlilik, karlılık, hızlı ürün geliştirme vb. şekillerde ortaya çıkar.

Bu özelliklerin ortaya çıkmasında yöneticilerin liderlik özelliklerinin, ekip çalışmasının, örgütü oluşturan unsurların ve bunların enerjisinin örgüt yöneticisi tarafından sinerji oluşumuna yönlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Etkileşimin güçlü, birimler arası ilişkilerin iyi olması sinerji oluşumunda ve örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili olabilir.

Hızlı değişimlere çabuk uyum sağlayabilen esnek yapıdaki toplumsal sinerji ile daha statik bir yapıya sahip olan mevcut kamu kurumları arasında da iletişim ve etkileşim kanalları, düğüm noktaları, yeni yönetim birimleri gelişerek eskisinden daha karmaşık bir düzen oluşur (Diker Çamlıbel, 2003: 96). Sinerjik yönetimle, genel olarak organizasyondaki tüm kaynakların bir arada düşünülmesi ve iş birliğinin önemine vurgu yapılmaktadır.

Aktan (1999), bir organizasyonda AR-GE bölümünde çalışan mühendis ile üretim, satış ve pazarlama süreçlerinde görevli kimselerin aynı takım çalışması içerisinde yer almasının, organizasyonun başarısını etkileyecek yeni fikirler ve

uygulamaları gündeme getirebileceği üzerinde durmaktadır.

Eğitim örgütlerinde ilgili tüm unsurların birlikte düşünülerek ekip çalışmasına ağırlık verilmesi gerektiği, ekiplerin sinerjisinin birimler arası etkin işbirliği ile sağlanabileceği ve güçlü bir iletişimle örgüt yararına kullanılabilceği söylenebilir. Sinerjik yönetime ilişkin değerlendirmelerde, sinerjik yönetimin temel özellikleri olarak organizasyondaki ekip çalışmasına, iletişime ve etkileşime, yönetime aktif katılıma vurgu yapıldığı söylenebilir.

Uygulamada arzulanan başarının sağlanabilmesi için sinerjik yönetimde şirket amaçlarının stratejik hedeflerle bağdaştırılması gerektiği gibi, hedeflere ulaşmada etkili olan unsurların da en verimli bir şekilde belirlenmesi ve yönlendirilmesi gerekir (Kavrakoğlu, 2000: 3). Organizasyonların sinerjik yönetimde başarıyı yakalamaları için stratejik planlarını uygulama aşamalarında işbirliği yapacakları kişileri, kurumları, kuruluşları sürece katmaları önemlidir.

Kavrakoğlu (2000: 3); sinerjik yönetimin bütünsel yaklaşım, marjinal verimlilik, pareto analizi ve sistem dinamiği ilkeleri olduğunu ve bu ilkeleri içinde bütünleştiren sinerjik yönetim modelinin, büyük ve kompleks örgütlerde olduğu kadar küçük şirketlerde, hatta bölümlerde dahi uygulanabileceğini belirtmiştir.

Tecim (2005: 40), organizasyonda sinerjik yönetim anlayışının kurumsallaştırılması için en başta üst yönetimin ve liderlerin belirli bazı özelliklere sahip olması gerektiğini belirttikten sonra, üst yönetimin sahip olması gereken başlıca yetenek ve kapasiteleri:

1. Yazılı iletişim, 2. Sözlü iletişim, 3. Problem çözme, 4. Kişilerin yeteneklerinden istifade etme, 5. Organizasyondaki cinsiyet, ırk ve etnik kültür yapısı, 6. Vizyon, 7. Yaratıcı düşünme, 8. Fleksibilite, 9. Karar verme gücü, 10. Liderlik, 11. Anlaşmazlıklar, 12. Kendi kendini yönetme, 13. Görüşme ve işbirliği, 14. Planlama ve değerlendirme, 15. Mali yönetim, 16. İnsan kaynaklarının yönetimi, 17. Müşteriye yönelik hizmet verme,

18. Dış çevreden haberdar olma, 19. Grup çalışması, 20. Teknoloji yönetimi, 21. İÇkontrol/bütünlük, 22. Teknik yeterlilik

olarak özetlemiştir. Sinerjik yönetimin uygulanması sürecinde organizasyonlarda üst yönetimin sahip olması beklenen yeteneklerin ve kapasitenin aynı zamanda yöneticilerin etkisini ve liderlik özelliklerini artıracakı söylenebilir.

Kavrakoğlu (2000: 29), düşük performanslı ekipleri, yüksek performanslı ekiplerin düzeyine çekmenin mümkün olmadığına değinerek, uygun adımla ilerleme gereği tüm bölümlerin eşgüdüm içinde performansını yükseltmenin, ancak mütevazı adımlarla gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Bu mütevazı adımların, sorunların çözümünde sık olarak kullanılan “küçük adımlar ilkesi” ile örtüştüğü belirtilebilir. Sinerjik yönetimin, genel olarak organizasyondaki tüm kaynaklarının bir arada düşünülmesinin ve iş birliği içerisinde kullanılmasının önemi üzerinde durduğu söylenebilir.

Burke (1983) organizasyonlarda olumlu bir atmosfer yaratmak için engellerin çok olduğunu, ancak kişilerin çabalarının sonucunda üstün performans ortamının oluşturulması olasılığının yüksek olduğu üzerinde durmuştur. Kurumlarda veya organizasyonlarda liderlik özelliği taşıyanların kişisel çabalarının sinerji oluşumuna olumlu katkı yaptığı, bu kişilerin çalışanlar arası ilişkileri düzenlemede cankurtaran rolü oynadığı ve çalışma atmosferinin sinerjik yönetimi uygulanabilir hale getirdiği düşünülebilir.

2.5.3. Sinerjik Yönetimi Uygulama Prosedürü

Kavrakoğlu (2000: 61-67), sinerjik yönetim için uygulama prosedürünü 4 adım olarak belirlemiştir. Bunlar; hedef belirleme, kritik faktörleri belirleme, etkileyen güçleri belirleme ile aksiyon planlama ve değerlendirmedir.

Kavrakoğlu (2000: 61-67) bu adımları şu şekilde açıklamıştır:

a. Hedef Belirleme: Geliştirilmesi gereken husus ya da özellik ne ise, bir “hedef” şeklinde ortaya konur. Bu ani bir sıçrama ise kısa vadeli bir amaç kapsamındadır.

b. Kritik Faktörleri Belirleme: Belirlenen hedefe ulaşmak için belirlenen her öge “kritik faktör”dür. Bu faktörlerin her biri aynı derecede önemlidir; yani hiçbiri göz ardı edilemez, ihmal edilemez, olmazsa olmazdır. Performansı gerçekten yükseltmek ve o düzeyde tutmak amaçlanıyorsa, bu faktörlerin tümünde gelişme sağlanmalıdır.

Kimi zaman kuruluşlar önemli bir fonksiyonu ihmal ettikleri için güç duruma düşebilirler. Böyle bir durumda yapılacak iş, en kısa zamanda bu aksayan yönü düzeltmektir. Fakat bu türde durumlara nadiren rastlanır. Çok daha sık rastlanan, kuruluşun temel fonksiyonlarının tümünde (veya büyük kısmında) performansın yetersizliğidir.

c. Etkileyen Güçleri Belirleme: Her faktörü etkileyen her unsuru geliştirmek mümkün değildir. Selektif olunmalı ve enerji, kaynaklar en verimli biçimde kullanılmalıdır, aksi halde bir faktörü etkileyen çok sayıda unsur bulunabilir.

d. Aksiyon Planlama ve Değerlendirme: Kritik faktörlerin her birinde gerçekleştirilmesi söz konusu faaliyetlerin bir plan ve sistem içinde yürürlüğe konması uygulamayı ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesini kolaylaştıracaktır. Aksiyon planları yeterli ayrıntıda olmalı, uygulayıcılarla yöneticilerin anlaşmasını sağlamalıdır. Uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesi, konunun kapsamına ve hedeflenen değişim hızına bağlıdır. Geniş kapsamlı bir projede değerlendirme aylık bazda olabilir, buna karşılık kısa dönemde sonuç beklenen bir durumda değerlendirme ve izleme haftalık sürelerle yapılabilir.

Sinerjik yönetimi uygulama prosedürlerine bakıldığında hedef belirleme, kritik faktörleri belirleme, etkileyen güçleri belirleme, aksiyon planlama ve değerlendirme unsurlarının kurumsal stratejik plan unsurlarıyla örtüştüğü söylenebilir. Bu uygulama prosedürlerinin uygulanmasıyla hem sinerjik yönetimin avantajlarından yararlanılacağı, hem de kurumun geleceğine yön verileceği üzerinde durulabilir.

Aladwani (1999) yaptığı çalışmada genel kabul gören yönetim fonksiyonlarına sinerjik yaklaşımlar geliştirmek amacıyla, sinerjik yönetimin genel kabul görmüş dört önemli fonksiyonun söz konusu olduğunu belirttikten sonra, bunları “planlama, örgütleme, yürütme ve denetim” şeklinde belirtmiştir. Belirtilen yönetim fonksiyonlarından yola çıkarak Pınar (2005: 20) sinerjik yönetimi; sinerjik planlama, sinerjik organizasyon tasarımı, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonlarını

içerecek şekilde irdelemiştir.

Kavrakoğlu (2000: 69), sinerjik yönetimi uygulamada kullanılabilir teknikleri beyin fırtınası, Ishikawa diyagramı, nedensellik analizi ile güç alanı analizi olarak sıralamaktadır.

Sinerjik yönetimin uygulanmasında kullanılacak tekniklerin gerektirdiği bilgi birikiminin, niteliklerin ve gerekli donanımın sağlanmasında liderlerin kişisel gelişimlerinin, katkısının ve etkisinin önemli olduğu vurgulanabilir.

2.5.4. Toplam Katılım Yönetimi ve Uygulama Teknikleri

Prokopowicz, Stocki, Żmuda (2008), katılımcı yönetimin ellili yıllardan beri yönetsel araştırma çalışmalarında tanınan bir alan olduğu belirtilmişlerdir. Sonraki yıllarda; örneğin 1977’de Doctoroff’un “Synergistic Management Creating the Climate for Superior Performance” isimli, sinerjik yönetimle ilgili çalışma yaptığı bilinmektedir.

Katılım, yönetim biliminde üzerinde çok durulan kavramlardan birisidir. Katılım, çalışanların örgüt ve yönetimle bütünleşmelerini, örgütsel ve yönetsel kararlarda söz sahibi olmalarını ve sorumluluk üstlenmelerini ifade eder. Katılım, aynı zamanda paylaşımdır (Şişman ve Turan, 2001: 49). Organizasyonlarda kişiler arası paylaşımın yönetimle çalışanların ilişkilerini güçlendireceği, sinerji oluşumuna katkı yapacağı söylenebilir.

Yönetimde katılımcılığın önemli bir stratejik unsur olarak kabul edilmesi, tüm katılımcıların statü farkı olmaksızın eşit söz hakkına sahip olarak karar alabilmelerini ifade eder. Kararların sonuçlarından etkilenen ve kararları uygulamada sorumlu olan herkesin karar sürecine katılması öngörülmektedir. Hiyerarşiden çok, uzmanlık önemlidir. Bu stratejinin olumlu sonuç vermesi, yönetime katılanların yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olmalarına bağlıdır (Karlı, 2006: 86). Prokopowicz, Stocki, Żmuda

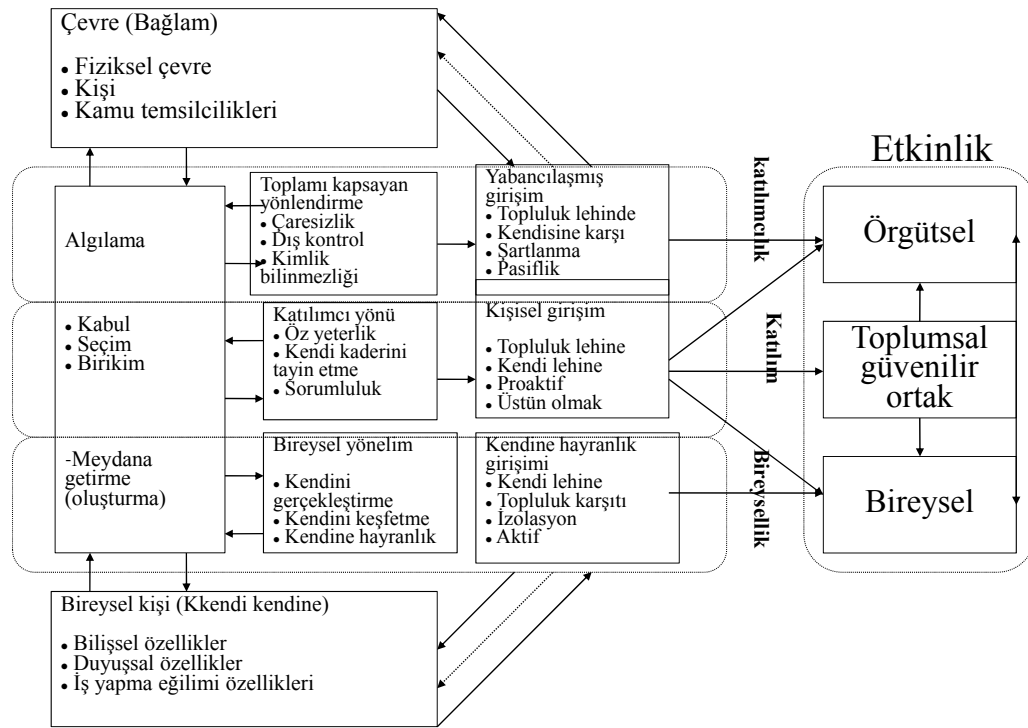
(2008)'ya göre örgütsel toplam katılım, organizasyonun performansını artırmaktadır.

Sinerjik yönetimde yöneticilerin liderlik özelliklerinin, sürecin yönetiminde ortaya çıkan sinerjik eylemlerle paralel olduğu düşünülebilir. Siegall ve Gardner, (2000) katılım yönetimi anlayışında önemli unsurlar olarak üst yönetimin liderliği, takım çalışması ve ruhunun oluşturulması ile rekabet gücünü oluşturan kalite, maliyet ve sürenin, sinerji sağlamak üzere yönetilmelerinin söylenebileceğini belirtmişlerdir.

Ergül (2005: 76)'e göre, kendini ilgilendiren konularda kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceklerine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, işgörenleri motive edecektir. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır.

Özden (2005: 94), itaat yerine katılım üzerinde durmuştur: “Örgüt literatürü incelendiğinde itaat kavramının neredeyse terk edildiği görülür. Onun yerine katılım kavramı kullanılmaya başlanmıştır. İtaat, liderin her şeyi bildiği varsayımına dayalıdır. Katılım ise, liderin astlarının bilgisine ihtiyacı olduğu düşüncesine dayanır”. Klasik yönetim kuramlarında çalışanların kayıtsız itaati önemseniirken, toplam katılım yönetiminde organizasyonu oluşturan kişilerin kararlara ve yönetim sürecine katılımının önemsendiği söylenebilir.

Aşağıda Prokopowicz, Stocki, Żmuda (2008), tarafından toplam katılıma ilişkin olarak hazırlanan bir taslak şekil verilmiştir. Bu taslak şekle göre bireysel, toplumsal, güvenilir ortak ve örgütsel olmak üzere üç tür etkinlikten söz edilmiştir. Bu etkinliklerden bireysel olanların katılımcılıkla ve katılımıla, örgütsel olanların katılımıla ve bireysellikle, toplumsal güvenilir ortak olanların ise katılımcılıkla, katılımıla ve bireysellikle ilişkili olduğu söylenebilir.



Şekil 2.5.4.1. Toplam Katılım İçin Teorik Bir Taslak (Prokopowicz, Stocki, Żmuda: 2008)

Karara katılma, çalışanın üretim potansiyelini uyaracak ve işte tahmini sağlayacak en önemli etkidir (Ergül, 2005: 75). Yönetmel başarılarının temel özellikleri, değişime çabuk uyum sağlamak, farklı kültürlerden gelen insanları etkilemek ve performans için kabul edilmiş iş değerleri etrafında toplamaktır (Ehtiyar, 2003: 66). Organizasyonlarda kararların alınması ve uygulanması sürecinde çalışanların görüşlerinin önemsenmesinin yönetmel süreçlere katkı sağlayacağı, yönetmel başarıyı ve organizasyonel değerleri artıracığı söylenebilir.

Karara katılanların, alınan kararın uygulamaya konulmasında daha içten bir çaba göstermeleri de beklenmektedir. Görüldüğü gibi, karara katılmanın altında, değişik beklentiler yatmaktadır. Sadece, karara katılanların yeteneklerinden yararlanarak, daha sağlıklı karar vermek amaçlanmamakta; aynı zamanda, bireylerin yeteneklerine olan içtenlikli güveni sergileyerek, onların saygısını kazanarak, onlar üzerindeki etkileme

gücünü artırmak da amaçlanmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse, çalışanları karara katarak etkileme söz konusudur (Aydın, 2005: 325). Çalışanların sadece kararların alınmasında değil, uygulanmasında da aktif rol alması gerektiği üzerinde durulabilir. Çalışanların her iki sürece de katılmalarının o güne kadar gün yüzüne çıkmamış yeteneklerin organizasyona kazandırılmasını sağlayacağı söylenebilir. Aydın (2005: 325) yöneticilerin, çalışanların kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konulardaki kararlara katılımlarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergileyebileceğini ve daha sağlıklı bir karar almayı mümkün kılacağını belirtmektedir.

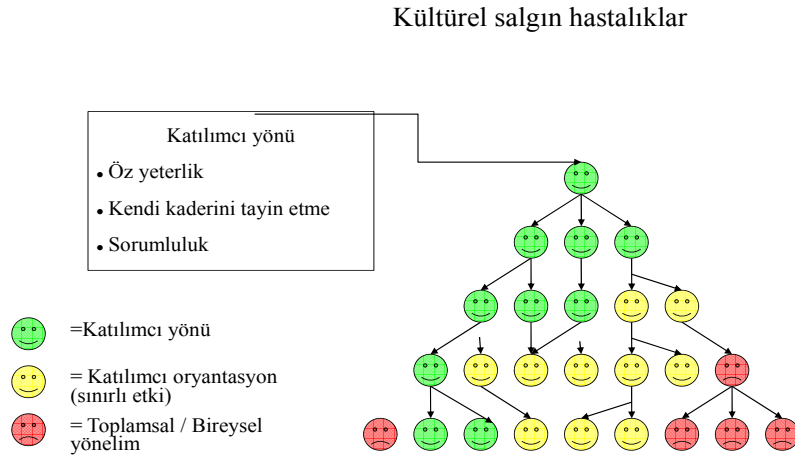
Weiss (1993: 60)'e göre, karara katılım sürecinde açıklanması istenilen şeyler sorulmalı ve anlaşılamayan noktalar belirtilmelidir. Karşı taraftaki kişi sözünü bitirdiği zaman, doğru anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek için söylenenler kısaca özetlenmelidir. Her iki tarafın da doğru anlamış olduğunu kabul etmemesi durumunda ise, gerçek bir iletişimden söz edilemeyecektir.

Örgütlenme sürecine katılımı gerçekleştiren yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar, kendi bireysel gereksinimlerini de ifade etme şansı bulacaklarından, örgütün amaçları, üyelerin bireysel amaçlarını da karşılayacak şekilde düzenlenebilir. Böylece formal örgüt yapısının oluşturulmasında, informal örgütün beklentileri de dikkate alınmış olacaktır (Karşlı, 2006: 147). Okulda karara katılma ve yöneticilerle öğretmenler arasında gücün paylaşılmasına ilişkin evrensel ilkeler yoktur. Bu durum, örgüt ve yönetimle ilgili başka konularda olduğu gibi kültürden kültüre, ülkeden ülkeye, okuldan okula değişebilir (Şişman, 2002: 157). Eğitim kurumlarında coğrafi olarak merkezi konumda olanlar dışında, toplam katılım yönetiminin uygulanmasının zor olduğu düşünülebilir. Ancak buradaki anahtar unsurun kurum yöneticisi olduğu ve bu

kişinin ilgili kurumda toplam katılımı sağlayıcı liderlik özelliklerini taşıması gerektiği söylenebilir.

Eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir. Gruplara ve sürece katılanlara göre de değişebilmekte olan bu amaçların eylem programlarına dönüştürülmeleri kolay olmamaktadır (Aydın, 2005: 183).

Şekil 2.5.4.2.'de sinerjik yönetimde katılımcıların birbirlerini etkilemeleri ve bunların sonuçları yer almaktadır.



Şekil 2.5.4.2. Kısmi Toplam Katılım ve Katılımcıların Birbirlerini Etkilemeleri
(Prokopowicz, Stocki, Żmuda: 2008)

Şekil 2.5.4.2'ye göre yönetime toplam katılımın kısmen gerçekleştiğinde istenilen verimin alınmadığı, katılımcıların birbirlerini etkilemeleri sonucunda özyeterlik, kendi geleceğine yön çizme ve sorumluluk açısından kültürler arasında ilişki olduğu söylenebilir. Ergül (2005: 76), yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırladığını, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırdığını ve sonunda çalışma gruplarının tavır ve

alışkanlıklarını değiştirmesinin de motivasyon açısından büyük önem taşıdığını belirtmektedir.

Bireyler nadiren diğer bireylerden izole edilmiş şekilde tek başlarına çalışırlar ve genellikle bir grup içinde çalıştıkları için, diğer bir etkinlik türü ile karşılaşılmaktadır ki bu “grup etkinliği”dir. Grup etkinliği, basitçe, grubun bütün üyelerinin üretime katkılarının toplamı olarak ifade edilebilir. Ancak, grup etkinliğinin –sinerjik etkilerden dolayı– üyelerin katkıları toplamından daha fazlasını ifade ettiği de unutulmamalıdır (Ekinci ve Yılmaz, 2002: 36). Çalışanların iş ortamında birbirleriyle olan etkileşimlerinden doğan sinerjinin, yönetime katılım sürecini hızlandıracağı söylenebilir.

Katılımcı ve kalite anlayışına dayalı yönetimde başarılı olabilmek için örgütsel iletişim sistemi tek yönlü bir yapıdan, çok yönlü bir yapıya kavuşturulmalıdır. Örgüt içinde bilgi içerikli iletişim ağının kurulması ve tüm çalışanların bu bilgi iletişimde aktif olarak yer alması önemli katkılar sağlayacaktır (Yatkın, 2007: 142).

Prokopowicz, Stocki, Żmuda (2008), toplam katılım yönetimine ilişkin bilişsel teorinin, psikoloji alanındaki bulgulara dayanarak, felsefi antropoloji, ekonomi tarihi ve sosyoloji de örgütsel etkililiği artırmak amacıyla, psikolojik ve yapısal koşulların bir bütün olarak tanınması gerektiğini vurgulamışlardır.

Yatkın (2007: 142)’a göre, sorunların çözümüne, süreçlerin geliştirilmesine yönelik katılıma motive olmuş çalışanların bireysel ve grupsal etkinliklerinin başarılı olabilmesi, bu çok yönlü bilgi içerikli iletişim sisteminin varlığına bağlıdır. Bakan ve Büyükbeşe (2005: 24) demokratik liderlerin; çalışanları ile müşterek hareket ederek kararları birlikte verdiklerine değinmektedir. Kararların verilmesinde toplam katılımın sağlanmasının, bu kararların uygulanma ve etki sürecini hızlandıracağı söylenebilir.

Üst yönetim tüm örgütü katılımcılığa motive etmeli ve tüm çalışanlara liderlik etmeli, örnek olmalıdır (Attaran ve Nguyen, 1999). Okul yöneticisinin karar süreci bakımından yapacağı ilk girişim, okul yönetimini etkileyen öğelerin her birini birer karar organı olarak görebilmek ve kabul edebilmektir. İkinci olarak karar sürecine katılma ilkesinin önemini kavramalı ve bu ilkeyi uygulamalıdır. Bir kararın etkileyeceği birey veya gruplar, o kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar çok katılırlar. Bu olanak kendilerinden ne kadar esirgenirse, uygulamaya da o kadar karşı çıkarlar. Okul yöneticisi kararı izlemesi gereken diğer yönetim süreçlerini bilmek ve gerçekleştirmek zorundadır (Bursalıoğlu, 2005: 82).

Gelişmiş ülkelerde giderek, eğitim ve okulla ilgili yeniden yapılanma sürecinde, çevre ve ailenin okula katılım ve desteğine daha çok önem verilmektedir. Okul geliştirme ve iyileştirme konusunda hazırlanan proje ve çalışmalarda da çevresel faktörlere oldukça geniş bir yer verilmektedir. Gelişmiş ülkelerde aileler, okul yönetiminin çeşitli boyutlarına katılabilmekte ve rol alabilmektedirler (Şişman, 2002: 194). Çevresel unsurların okulla ilgili süreçlere (yönetim, karar alma, değerlendirme, TKY, proje oluşturma) katılımının sağlanmasının, okulda sinerjik yönetimin uygulanmasına katkı yapacağı üzerinde durulabilir.

Okul ortamı içinde katılım hem daha zorunlu, hem daha zordur. Okul ortamında ana-baba grubu içinde politika, meslek, din eğilimleri farklı alt gruplar gibi çeşitli grupların olmasının yanında, her grubun içinde de değişik dallardan veya kaynaklardan olanlar vardır. Bunlar arasında verimli katılımı gerçekleştirebilen okul yöneticisi, birçok yönlerden başarılı sayılabilir (Bursalıoğlu, 2005: 161). Okul yöneticilerinin toplam katılım yönetimini uygulayabilmeleri için birleştirici unsur olma ve kişiler üzerinde etki gücüne sahip olma gibi özellikleri taşımaları gerektiği düşünülebilir. Özden (2005:

168)'e göre, okul yöneticisi bir yandan tüm personelin katılımını sağlamaya yönelik çalışmalar yaparken, diğer yandan dönüşümün öncülüğünü yapacak kilit personeli seçip, onların dönüşümü anlamalarını sağlayıcı ve dönüşüme bağlılıklarını artırıcı seminerler düzenlemelidir.

Weiss (1993: 23), iş aktarmanın, çalışanların becerilerini artırmanın bir aracı olarak da kullanılabileceğini, böylelikle onların daha üretken bireyler haline gelmelerine, daha teknik ve denetim görevleri için hazırlanmalarına yardım edilmiş olunacağı üzerinde durmuştur.

Yönetime katılım tekniklerinin çok yönlü olduğu, organizasyondaki tüm çalışanları ve ekip çalışmalarını kapsadığı söylenebilir. Ancak bu tekniklerin çalışanların kültürel düzeylerine uygun olarak uygulanmasının önemli olduğu vurgulanabilir.

2.6. Sinerjik Yönetimle İlgili Kavramlar

Bu bölümde sinerjik yönetimle ilişkili olan, sinerjik yönetimin tanımlanmasında ve uygulanmasında karşılaşılan kavramlara yer verilmiştir.

2.6.1. Sinerji ve Eşgüdüm

Türk Dil Kurumu'na göre (TDK, 2008) eşgüdümün sözlük anlamı, belli bir amaca ulaşmak için türlü işler arasında bağlantı, ilişki, düzen, uyum sağlama ve koordinasyon olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanımla eşgüdüm, bir işle ilgili olan bütün dairelerin ve birliklerin verimli çalışma maksadıyla yaptıkları işbirliği olarak tanımlanmıştır. Aydın (2005: 49)'a göre eşgüdümlenme, bir amacı gerçekleştirme doğrultusunda eldeki insan ve madde kaynaklarının katkılarının bütünleştirilmesidir.

Liljenquist, Galinsky ve Kray (2004: 267) sinerjik eşgüdümü, artan bir bilgi paylaşımı kombinasyonu ve bu bilgileri koordine etme yeteneği olan biçimlendirici bir

ekip olarak değerlendirmiştir. Çalışanlar arasında yönetsel bilgilerin paylaşımının sinerjik eşgüdümü artıracığı söylenebilir.

Dinçer (2004: 133) sinerjinin bir uyum ve kabiliyet unsuru olup, rasyonel bir çabanın ve eşgüdümün sonucu ortaya çıkacağını belirtmiştir. Yöneticilerin veya ekip liderlerinin yapılacak iş için gerekli kaynakları bir araya getirme çabalarının eşgüdüm sağladığı ve bunun sonucunda ortaya sinerji çıkmasının beklendiğı belirtilebilir.

Aydın (2005: 50) eşgüdüm ve işbirliğı kavramlarının, eş anlamlı olarak kullanıldığını, bu kavramların eş anlamlı olmadığını, ancak birbirleriyle yakından ilişkilerinin olduğunu belirtmektedir. Aynı anlama gelmeyen, ancak benzer anlamları çağrıştıran eşgüdüm ile işbirliğı kavramlarının, sinerjik yönetimin uygulanmasında etken unsurlar olduğu söylenebilir.

Örgütlerin amaç yönelimi, amaçların oluşumuna, amaç olgusu da işlevsel farklılaşmaya yol açar, onu zorunlu kılar (Aydın, 2005: 52). Örgüt, toplumsal gereksinimlerin bir bölümünü karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak için güçlerini, eylemlerini eşgüdümleyen işgörenlerden oluşan toplumsal, açık bir sistemdir (Geçikli, 2004: 108). Burada söz edilen ussal eşgüdüm Aydın (2005: 51)'a göre bireylerin çabalarının ya da etkinliklerinin, örgüt üyeleri açısından, özellikle örgüt kaynaklarının dağıtımında en etkili durumda olanlar için, bir anlam taşıyacak biçimde bütünleştirilmesini ifade etmektedir.

Her alanda hızlı ve köklü değişimlerin yaşandığı dünyada, çalışma yaşamında becerinin yerini bilgi, tekdüze çalışmanın yerini yenilikçilik, bireysel çalışmanın yerini takım çalışması, yukarıdan aşağıya doğru sağlanan iletişimin ve eşgüdümün yerini çift yönlü iletişim ve yatay eşgüdüm almıştır (Sargut, 1995: 122). Çift yönlü iletişimin ve

yatay eşgüdümün kurumsal sinerjiyi artıracığı, yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştireceği ve kolaylaştıracağı, sinerjik yönetimin kurumsallaşmasına katkı sağlayacağı söylenebilir. Lister (2001: 41)'e göre, eşgüdümün ve yardımlaşmanın olmaması veya düşük düzeyde olması, görev tekrarlarına yol açmaktadır. Etkin bir iletişimle çalışanlar arasında oluşacak eşgüdümün, örgüt içerisinde yardımlaşmayı ve paylaşımı artıracığı düşünülebilir.

2.6.2. Ekip Çalışması

Baltaş (2006), ekip çalışmasının işgücünü harekete geçireceğini, verimliliği ve iletişimin kalitesini yükselteceğini, yeni fikirlerin yaratılmasını ve bireylerin tek başlarına ortaya koyacaklarından daha başarılı işler çıkarmalarını sağlayacağına değinmektedir. Burada “bireylerin tek başlarına ortaya koyacaklarından daha başarılı işler çıkarmalarını sağlar” ifadesinin; ortaya çıkan ortak enerji bakımından sinerji kavramı ile örtüştüğü söylenebilir.

Ekibin birliği ve etkinliği gözle görülür başarılarla yol açar ve bu da sizin organizasyon içindeki itibar ve etkinizi artırır. İster kendi organizasyonunuzda, isterse başka bir yerde üst pozisyonlara yükselmenizde sizi destekleyici bir etki yaratır (Weiss (1993: 24). Yöneticilerin başarılı olmalarında organizasyonda kurulacak ekiplerin katkılarının yadsınamayacağı söylenebilir.

İşletmelerde örgütsel bir başarı için ekip çalışması zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Özel yeteneklerle ve becerilerle sorunlara çözüm getirebilmek giderek güçleşmektedir. Değişen ve gelişen koşullar ekip halinde çalışmayı zorunlu hale getirmiştir. Böyle bir başarıda yöneticilerin, bu tür yüksek performanslı ekipleri oluşturmada ve ekip içerisinde bulunan çalışanların tatminlerini sağlamada önemli sorumlulukları vardır (Thamham, 2004: 41; akt. Köklü, 2008: 30). Örgütlerin günün

koşullarında ekip çalışması yapmasının bir gereklilik olduğu, sorunlara özel becerilere sahip çalışanların katkılarıyla çözüm aranması gerektiğine vurgu yapılabilir. Ancak ekip çalışmasının yapılması, yöneticilerin sorumluluklarını artıracak ve lider yöneticilerin kişisel çabalarına gereksinim duyulacaktır.

Özer (2003: 99)'e göre yönetsel işlevler açısından önemli bir yeri olan ekip oluşturma, en yalın anlamda bir insan topluluğunun, paylaşılan bir hedef doğrultusunda kaynaşarak hareket etme ivmesi kazanmasıdır. Aynı zamanda ekip çalışması küçük bir örgütlenme olarak düşünüldüğünde, neredeyse tüm diğer işlevlerin devreye sokulmasını gerektirir. Çalışanların yeteneklerinden yararlanabilen organizasyonların daha başarılı ve rekabetçi olabilecekleri düşünülebilir.

Baltaş (2006), etkin bir ekip için üye sayısının en üst sınırının 12 olarak belirtildiğini, ancak en başarılı ekiplerin ortalama 6-8 kişiden oluşması gerektiğini vurgulamıştır. Bir ekibi oluşturan kişi sayısının ekip üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi doğrudan etkileyeceği düşünülebilir. Etkin ve etkili bir ekibin üye sayısı, ekibin çalışmasına engel olmayacak kadar çok, ancak ekibin işlevini yerine getirecek kadar da uygun sayıda olması gerekmektedir.

Ekip çalışmasının etkinliği, "kimin haklı olduğunu" araştırarak değil, sorunların çözülmesine katkıda bulunarak sağlanır. Bu durumda anahtar rol ekip liderine düşmektedir (Baltaş, 2006: 30). Ekip çalışmasında, sorunlara odaklanma ve belirlenen sorunlara üretilen çözümler önemlidir.

Grupların gerek kurulma yapıları, gerekse işleyiş biçimleri bakımından ekipler kadar etili olamayacakları belirtilebilir. Ancak ekiplerin oluşturulması sürecinde grupların temel teşkil edebileceği düşünülebilir. Akkoç (2007: 16)'a göre, ekip çalışmasına yatkın olmak, kişinin bir grupta birlikte ortak amaçlar doğrultusunda sinerji

yaratacak bir çalışmaya girebilmesidir.

Ekip çalışmasını etkileyen en önemli faktörlerden biri, ekip üyelerinin özellikleridir. Bu nedenle ekip üyelerinin seçimi ve görevlendirilmesi dikkatle ve titizlikle yapılmalıdır. Bu süreçte her bireyin kişilik özellikleri, motivasyonu ve değerleri göz önüne alınmalıdır (Baltaş, 2006:7). Ekipleri oluşturan ana unsurun ekip üyeleri olduğu düşünüldüğünde; ekiplerin oluşturulma ve görevlendirilme süreçlerinde hassasiyet gösterilmesinin önemi vurgulanabilir.

Yönetimin altın çağı olarak bilinen yeni süreçte, başarılı ekip lideri, ekibin amaçlarını ve ne yapacağını bilen, liderlik sorumluluğunu paylaşan, herkesin aktif katılımını sağlayan, grupta bulunan herkes tarafından desteklenen, etkin dinleyen, farklı fikirlere saygı gösteren, birlikte çalışmaktan zevk alan ve liderlik fonksiyonlarını bu ilkeler üzerine kuran kişidir (Cleland, 1996: 91). Ekip liderlerinin başarısının diğer üyelere de pozitif katkı sağlayacağı ve oluşan sinerjinin ekip çalışmasını verimli kılacağı düşünülebilir. Ekip liderinin demokratik davranışlar sergilemesi, sinerjik yönetim unsurlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynayacaktır.

Eğitim örgütlerinin diğer birçok örgüte göre farklılık arz ettiği bilinmektedir. Hizmet alanı, niteliği ve niceliği bakımından eğitim örgütlerinde oluşan grupların, yönetsel süreçlerin işleyişinde diğer örgütlere göre daha etkili oldukları ve bu örgütlerde ekiplere ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Ekibin yol haritasını çizerken üyelerden veya diğer kişilerden gelen önerileri dinlemesinin ve değerlendirmesinin iyi bir iletişim yöntemi olduğu söylenebilir. Yatkın (2007: 145)'a göre, dinleme yeteneği motivasyonel süreçte kullanılan kaliteli bir iletişim aracıdır. Dinleyen bir lider, gelişen bir iletişime yön verir. Şeffaf bir politika, iletişimi nasıl geliştiriyorsa, iletişim de ekip çalışmasını

gerçekleştirir, üretkenliği sağlar.

Tecim (2005: 44)'e göre ekip çalışmasında, kuruma yarar sağlayacak sinerjinin oluşabilmesi için oluşturulacak ekiplerde şu noktalara dikkat edilmesi yararlı olabilecektir:

1. Çalışma grubunun görevleri ve amaçları açık bir şekilde belirlenmelidir.
2. Çalışma atmosferi informal ve rahat olmalıdır.
3. Çalışma grubundaki tartışmalar yeterli düzeyde olmalıdır.
4. Çalışma grubunun üyeleri birbirini dinlemelidir.
5. Çalışma grubu toplantılarında fikir ayrılıkları ve fikir çatışmaları normal karşılanmalı ve tolerans gösterilmelidir.
6. Eleştiriler “yıkıcı” değil, “yapıcı” özellikte olmalıdır.
7. Çalışma grubu üyeleri birbirlerinin duygularını da anlamaya çalışmalıdır.
8. Çalışma grubunun lideri ya da başkanı, üyeler üzerinde hakimiyet kurmaya çalışmamalıdır.
9. Liderler esnek olabilmelidir.
10. Çalışma grubu kendi faaliyetlerini kendisi gözden geçirmelidir.
11. Grup üyelerine verilen görevler açık ve anlaşılır olmalı ve görev verilen kişi tarafından kabul edilmelidir.
12. Kararlarda uzlaşmaya önem verilmelidir.
13. Toplantılarda kurallar ve davranışlar uygun olmalıdır.
14. Çalışma grubu, organizasyonda çeşitli birimler ile işbirliği içinde çalışmasını sürdürmelidir.
15. Çalışma grubu, yürütülen çalışmaların sonuçlarına karşı sorumluluğunu bilmelidir.

Örgütler bir takım olarak çalışırlar. Örgütlerde tüm yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi iyi bir iletişim sisteminin varlığına bağlıdır (Atak, 2005: 66). Bir işletmede verimliliğin ve yaratıcılığın en üst düzeyde işe yansmasıyla ortaya çıkacak olan sinerji, ancak duygusal ve manevi motivasyona bağlıdır. Geçmişte ikincil beceriler olarak algılanan iletişim becerisi, liderlik gibi beceriler bugün birincil beceriler olarak şirketlerin başarısında rol oynayacak liderlerde aranacak yeterliklerdir (Akkoç, 2007: 12). Örgütlerin sinerjik yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilmesinin de etkili bir iletişimle mümkün olduğu söylenebilir. Etkili iletişimin yönetsel açıdan birincil becerileri ön plana çıkaracağı ve örgüt yararına kullanılmasını sağlayacağı belirtilebilir.

Styles ve Radloff (2001: 100)'a göre sinerjik ilişki, karşılıklı destek ve güven için bir ortak sorumluluğu gerektirmektedir ve kişiler birbirlerinin fikirlerini, sıkıntılarını ve sorunlarını çeşitli kaynaklar ile empati kurarak paylaşmalıdırlar. Bu kaynakların seçiminde ekip liderlerine önemli sorumluluklar düşmektedir.

Ekip çalışmasının asıl amacının örgütsel yarar sağlamak ve oluşması beklenen sinerji ile yönetsel süreçlere katkı sağlamak olduğu düşünülebilir. Ekip çalışmasında görevlerin tanımlanmasının ve amaçların belirlenmesinin, ekibin çalışma atmosferinin rahatlığının, üyeler arasında düzeyli ve yeterli sayıda tartışma yapılmasının, üyelerinin birbirlerini dinlemesinin, farklı düşüncelere yapıcı ve katkı sağlayıcı şekilde bakılmasının, düşüncelerle birlikte duyguların da dikkate alınmasının, demokratik yapının, liderlerin esnek yaklaşımlarının, iç denetimin, görev dağılımında görev tanımının netliğinin, gönüllülüğün esas alınmasının, uzlaşımın, işbirliğinin ve ekibin çalışma sorumluluğunun olmasının sinerji oluşumu ve sinerjik yönetim açısından gerekli olduğu söylenebilir.

2.7. Sinerjik Yönetim ve Yetki Verme

Weiss (1993: 14) her pozisyonun, o pozisyonu üstlenen kişinin yerine getirmesi gereken bir dizi sorumluluktan (görevden) meydana geldiğini belirtmektedir. Bunlar o pozisyonun hedefleridir; kişinin eylemlerine yön veren, hangi araçları kullanacağını ve söz konusu hedeflere ulaşmaya çabalarken hangi koşullar altında çalışacağını belirler.

İşleri ve iş akışını çalışanlarla birlikte paylaşmak ve sorumlulukları onlara vermek gerekmektedir. Projeler, kişilerin zayıf ve güçlü yönlerine göre paylaştırılmalıdır. Böylece onların iyi alışkanlıklarının, huylarının ve liderlik becerilerinin geliştirilmesine izin verilmiş olur (Karlı, 2006: 12). Çalışanlarla iş akışını paylaşmanın, onlara verilebilecek görevler için zemin oluşturacağı düşünülebilir. Ayrıca

çalışanların o zamana kadar farkında olunamayan ya da ortaya çıkmamış yönlerinin fark edilmesi için de fırsat oluşturacağı söylenebilir.

Sorumluluk ve yetki kavramları ile ilgili bir konu da, yetkinin aktarılabileceği, fakat sorumluluğun aktarılamayacağıdır. Yetkinin aktarılabileceği, ama kural olarak, sorumluluğun aktarılamayacağı ileri sürülmektedir (Aydın, 2005: 167). Sorumluluk ve yetki kavramlarının birbirinden farklı olduğu söylenebilir. Yöneticiler yetki vermekle sorumluluktan kurtulamamaktadırlar. Aydın (2005: 167) yöneticilerin; aktardıkları yetkilerin etkili biçimde kullanılıp kullanılmadığını belirlemeleri, kendilerine bağlı çalışanların yaptıklarından ve yapamadıklarından sorumlu tutulmaları gerektiği üzerinde durmaktadır. Sorumluluğun da aktarılması halinde, sorumlunun bulunmasının zorlaşacağı; sorumluluğun örgütün en alt düzeyinde yoğunlaşacağı ileri sürülmektedir.

Yetki, karar verme ve verilen kararları uygulama hakkını ve gücünü kapsar. Bazen elinizde hiç yetki yokmuş gibi gözükse de, her iş karar verilmesini gerektirir; ancak kararları başkası veriyormuş gibi algılanır. Oysa yetki yelpazesi, hak ve güç alanı içinde bulunan hedeflerden oluşur (Weiss, 1993: 14). Örgütlerde alınan kararları başkası veriyormuş gibi görünse de, yetki verenlerin, iş başında olan kişiler olduğu söylenebilir.

Örgüt içerisinde belirli sorumlulukları olan kişilerin yetki devri yaptıklarında ilgili kişinin belirli süre sonunda istenilen noktaya ulaşması beklenir.

Weiss (1993: 43)'e göre, etkin bir biçimde iş aktarımı yapan yöneticiler, bütün süreci dikkatle planlamaya gayret ederler. Planlama sırasında, organizasyonun kuralları ve gelenekleri, muhtemel iş yüklerinin ortaya çıkardığı ihtiyaçlar ve mevcut kaynaklar olmak üzere sürecin üç yönünü dikkate alırlar.

Yetki devrinin gerekli olduğu durumlarda devredilmesinin, yönetici açısından sıkıntı yaratmayacağı söylenebilir. Çünkü görev devreden de, devralan da hangi

görevlerin hangi koşullarda devredildiğini bilirler. Örgütün amaçlarına ulaşması, sinerji oluşumu ve sinerjik yönetim süreçlerinin uygulanabilmesi için yetki devrinin gerekli olduğu üzerinde durulabilir.

2.8. Sinerjik Yönetim ve Liderlik

Liderlik, en kısa tanımıyla insanları etkileme sanatıdır. Her yönetici başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Lider tek adam değildir, ekibi olan bir takım oyuncusudur. Lider insan odaklı, katılımcı, paylaşımcı, yaratıcı, yalın, açık, esnek ve öncü kişidir. Misyon ve vizyon sahibidir (Yatkın, 2007: 133). Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren organizasyonlar sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yüreklendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri, bir başkasınıkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağlılık değil, uyum olur. Öte yandan güçlü bir kişisel yönelim duygusuna sahip kişiler, güçlü bir sinerji yaratmak için bir araya gelebilirler (Senge, 1998: 232). Katılımcılık, paylaşımcılık, yaratıcılık, yalınlık, açıklık, esneklik, ve öncülük etme gibi liderlik özellikleriyle çalışanlarını etkileyen bir liderin, aynı zamanda başarılı bir yönetici ve iyi bir model olduğu söylenebilir.

Yöneticilik bir meslektir ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır. Liderlik bir davranış biçimidir. Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların var olduğu her ortamda liderlikten söz edilebilir (Yatkın, 2007: 132). Büyük planların yaratıcıları liderler, uygulayıcıları ise yöneticilerdir. İnsanlık tarihinde, bu iki yeterliği birleştirenlerin sayısı çok azdır. Atatürk, koyduğu ilkeleri, planladığı yenilikleri, bunlara inanan bir yönetici takımı ile gerçekleştirmiştir (Bursalıoğlu, 2005: 13). Örgütlerde sinerjik yönetimin uygulanabilmesi için liderlerin belirli amaçlar etrafında toplanmış çalışanlara örnek olmaları gerekir. Başarılarda çalışanların onure edilmesinin,

başarısızlıklarda ise çalışanları kırmayacak davranışlarda bulunulmasının liderlerin etki gücünü artıracığı söylenebilir. Mustafa Kemal Atatürk'ün gerek savaş alanlarındaki, gerekse sosyal yaşama ilişkin başarılarının temelinde ekip çalışmasının ve liderlik özelliklerinin ön planda olduğu söylenebilir.

Etkili liderlik, örgütün sürekli gelişmesinin ve ilerlemesinin temelidir. Bir eğitim liderinin, eğitimde üstünlük ve eşitlik sağlama çabalarına odaklanması gerekir (Karlı, 2006: 23). Sinerjik yönetimin örgütün sıçrama yaparak ilerlemesini amaçladığı düşünülürse, örgüte sıçrama yaptıracak kişinin örgüt lideri olduğu belirtilebilir.

Yönetmek ile liderlik yapmak aynı şey değildir. Liderlik insanları yönlendirmekle ilgili bir şeydir. Bireylere ve ekip dinamiklerine kulak vermekle, onları gözleyip etkilemekle ilgili bir şeydir (Mentor, 2006: 10). Yöneticiliğin ve liderliğin farklı kavramlar olduğu göz önünde bulundurulduğunda, sinerjik yönetimde ön plana çıkan etkileşimin ve iletişimin gerçekleşmesinde lider yöneticilik rollerinin ağırlık kazandığı söylenebilir.

Temel işlevlerinden biri çalışanları harekete geçirmek olan lider, ekibin yüksek motivasyonla çalışmasını sağlamalıdır (Baltaş, 2006: 37). Ekip çalışmasının sinerji oluşumu için uygun zeminin ve zamanın oluşmasını sağlayacağı düşünülerek bu hareketliliği sağlayacak kişinin lider olduğu söylenebilir.

Okullar sürekli değişen bir dünya içinde, sürekli değişen bir çevreyle karşı karşıyadırlar. Yöneticilerin bu değişimi yerinde ve zamanında görmeleri, onların rollerini belirlemektedir (Töremen ve Karakuş, 2008: 3). Eğitim örgütlerinde değişiklik yapmak güç ve nazik bir eylemdir, çünkü eğitim çok amaçlı bir girişimdir. Ayrıca bazı yönetim alanlarında önerildiği gibi, değişikliği gerçekleştirmek için muhalefeti zorlaştırmak ve muvafakatı kolaylaştırmak da, eğitimde çıkar bir yol değildir. Fakat

özellikle eğitimde yenilik, modelden çok lider sorunudur (Bursalıoğlu, 2005: 148). Lider, üyeler arasındaki çatışmayı doğru yönetebilirse problemlerin çözülmesini ve iletişimin düzelmesini sağlar (Baltaş, 2006: 23). Örgütlerde bazı sorunların yaşanması olasıdır. Bu sorunları iyi yönetebilen bir liderin, mevcut durumdan örgüt yararı sağlayabileceği söylenebilir.

Sürekli değişmekte olan çevreye uyum sağlamak için kendini yenilemek zorunda olan okulları idare edenlerden beklenen en önemli görevlerden birisi de; personelin, değişimin hızına uygun bir şekilde, değişime uyum için gerekli niteliklerle donatılarak yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir (Töremen ve Karakuş, 2008: 3). Çalışanların zamanın gerektirdiği eğitsel ve teknolojik donanıma sahip olması sinerjik yönetimde önemlidir. Örgütlerin sadece bulunduğu fiziksel ve sosyal çevre ile değil, dünyadaki birçok unsur ile etkileşimleri olmaktadır. Etkileşimler sonucunda sinerji ve sinerjik yönetim unsurlarının ortaya çıkması olasıdır.

Çalışanlar ile lider arasındaki ilişkilerde sinerjik yönetim unsurlarının bilinerek veya farkında olunmadan oluşacağı düşünülebilir. Çalışanlar ekip liderinden sürekli etkilenmekte, ancak aynı zamanda da onu etkilemektedirler. Bu etkileşimlerin doğal olarak ortaya çıkardığı bir enerji olacaktır. Sinerjik yönetimin, etkileşimler sonucunda ortaya çıkan enerjiyi örgüt yararına dönüştürmeyi amaçladığı ve bu amaç doğrultusunda örgüte sıçrama yaptırmayı planladığı düşünülebilir.

Geleceğin liderleri, üyelerinin her birisi lider kapasite ve yetkisine sahip olan grupların liderleri olacaktır (Özden, 2005: 105). Liderlerin örgütteki veya ekip içerisindeki çatışmaları asinerji oluşumuna meydan vermeden önlemleri ve sinerjik yönetim açısından bu durumu örgüt lehine çevirmelerinin zorunluluk oluşturduğu düşünülebilir.

İşlerin yeniden tasarımı konusundaki ilk seçenekler, bireysel görevlerin yeniden tasarımı ile ilgilidir. İş rotasyonu, çalışma modelleri, işin zenginleştirilmesi ve işin genişletilmesi gibi uygulamalar işlerin yeniden tasarımıyla ilgili uygulamalardır (Ergül, 2005: 76).

Her şeyden önce liderlik bir hizmet görevidir. Liderler bir organizasyonda çalışanların önemli ve değerli elemanlar olduğunun bilincindedirler (Yatkın, 2007: 143). Birbirlerinden yararlanan bireyler, birbirlerinin sermayelerini bir araya getirerek sinerjik bir yapı oluşturmakta ve bireylerin enerjilerinin çok ötesinde işler başarabilmektedirler. Bu enerjiyi ortaya çıkarabilmek için bir lidere ihtiyaç vardır (Töremen ve Karakuş, 2008: 3). Liderlerin enerjilerin birleşimini sağlayan katalizörler gibi oldukları düşünülebilir. Liderlerin etkilerken etkilenen, örgütü amaçlarına ulaştırmak için temalardan sapmayan kişiler olduğu söylenebilir.

Kendi amaçlarıyla örgütün amaçlarını özdeşleştiren, yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanların ihtiyaç duyduğu heveslendirme, enerjilerini ortaya çıkarma, yaratıcılıklarını göstermelerine fırsat verecek kıvılcımı çakmak lidere düşmektedir (Karşlı, 2006: 91).

Etkileşimci bakış açısıyla, bir sosyal birim veya grup içinde tüm üyeler birbirleriyle etkileşim (etkileme ve etkilenme) içindedirler. Buna göre, üyeler arası iletişim ve etkileşim iki yönlüdür. Bu süreçte lider ve diğer üyeler, hem etkiler hem de etkilenirler (Yatkın, 2007: 130). Örgütte veya ekip çalışmasında kişilerin birbirinden etkilenmemesi mümkün değildir. Etkileme özelliği fazla olan çalışan, doğal lider kabul edilirse, doğal liderlerin izleyenleri sürükleyicilik özelliklerinin sinerjik yönetimin uygulanmasını kolaylaştıracağı söylenebilir.

Katılımcı yönetim için gerekli olan altyapının, yani takım bilincinin yerleşmesi

için liderlik vazgeçilmez bir ön koşuldur. Eğer bir örgütte yöneticiler liderlik konusundaki bilgi ve becerilerini geliştiremezlerse, o örgütte takım olmak, iletişimi artırmak, daha iyi projeler geliştirmek, yeni ve farklı yöntemlerle işi büyütmek mümkün olmayacaktır (Çiçek, 2005: 126). Örgütün büyümesinin temelinde liderlerin kişisel bilgilerini ve becerilerini geliştirmelerinin zorunlu olduğu söylenebilir. Clayton (2004: 32)'a göre liderlik ortak bir hedefin gerçekleştirilmesinde sizi takip etmeleri için diğer insanları etkileme sürecidir.

Richards (2007: 209)'ın aktardığına göre Camphell (1999) sinerjik liderliği; bireysel liderin kişisel inançlarının dışarı aktığı bir bütün yol şeklinde açıklamıştır. Aynı aktarmada sinerjik liderin tutarlı davranış özelliklerini ise, neden değişim istediğini bilen, barışı teşvik eden, dürüst, başkalarının refahı için endişe duyan ve etkili kişi olarak açıklamıştır.

Liderler, çalışanları bilgilendirir, inisiyatif kullanır, takım çalışmalarında etkinlik ve verimliliği, bütünleşmeyi, moral ve motivasyonu yükseltir (Çiçek, 2005: 135).

Güçlü liderlik; eğitimde üstünlük ve eşitlik, kaynakların toplanmasını ve tahsis edilmesini, gelişmenin bildirilmesini sağlar (Karlı, 2006: 23). Asıl liderlik, örgütsel olmaktan çok, kurumsal liderliktir. Örgüt lideri örgütü fiziki ve maddi bakımdan geliştirir. Halbuki kurum lideri, kurumsal değerler yaratır ve gerçekleştirir. Kurumlara, tarihsellik, kimlik ve dinamizm kazandırır (Bursalıoğlu, 2005: 11). Sinerji oluşumu için liderlerin kurumlarına dinamizm kazandırmaları gerektiği söylenebilir. Kurumsal kimliğin kazanılabilmesinde sinerjik yönetimin etkili olacağı söylenebilir.

Ekip lideri, değerler sistemini temsil eden, yorumlayan ve yöneten kişidir. İnanıldığı ve özdeşleştiği bir lidere sahip olması, ekip üyelerini aynı doğrultuda yönlendirir ve birleştirir (Baltaş, 2006: 13). Bir liderin vizyon geliştirebilmesi için

gerçekliği iyi tanımlayabilmesi gerekir. Mevcut düşünme kalıpları içine hapsolma yeni gerçeklerin algılanmasını engeller (Karşlı, 2006: 95). Ekip liderlerinin vizyon sahibi olmaları, bir başka deyişle geleceği okumaları, sinerjik yönetimde planlama açısından önemli olduğu söylenebilir. Geleceği şekillendirmek için bugünden planlamalar yapan liderlerin, örgütsel sinerji oluşumuna yönelik yapacağı çalışmaların ve atacağı adımların, örgüt güçlerinin birleşmesinde etkili olacağı düşünülebilir.

Her birey başarılı olmak, takdir edilmek ve “yarattığı farkı” görmek ister. Bu isteği canlı tutmak ve beslemek, ekip üyelerine heyecan vermenin, onları harekete geçirmenin en temel yoludur. Bu yolu izleyen lider, doğru insanlarla yola çıktığı takdirde, ekibin yarattığı farkı gururla izleyecektir (Baltaş, 2006: 42). Çalışanların takdir edilmesi yaptıklarının önemsendiğini fark ettirmek ve onlara değer verildiğini hissettirmek açısından önemlidir. Karşlı (2006: 12)’ya göre eğer işgörenlerin çok çalışması ve işlerine iyi sahip çıkmaları isteniyorsa, onları iş döngüsü içinde tutmak gerekmektedir. Çalışanların iş döngüsü içinde tutulmasının bir yolunun da onları takdir etmek olduğu söylenebilir.

Çalışanlara değersiz olduklarını hissettirmeden yanlışlarını düzeltmek ve zorbalık etmeden onları, gerçekte var olan potansiyellerini açığa çıkarmaya zorlamak, iş liderinin çalışanlarıyla sinerji yaratmasına ve rekabette üstün sonuçlar elde etmesine imkan sağlar (Baltaş, 2006: 45). Liderin rolünün, sorumluluk alanlarının ve yetkilerinin ekiplerce bilinmesinin ekipteki üyeleri motive açısından gerekli olduğu söylenebilir. Ekip lideri, ekip üyelerinin motivasyonlarının yüksek kalmasını sağlamalıdır.

Bütün eğitimsel kararlar vizyonda belirlenen ilkeler ve hedefler doğrultusunda alındığında, bu vizyon bir kılavuz güç haline dönüşür (Karşlı, 2006: 27). Kılavuz güçten doğan enerjinin sinerji olduğu, vizyonun ise sinerjik yönetim olacağı düşünülebilir.

Sinerjik yönetimin, güçlerin birleşmesinden meydana gelen toplam enerjileri örgüt yararına kullanma da kılavuz bir yönetim modeli olduğuna vurgu yapılabilir.

Gelecek için gittikçe belirginleşen bir durum, liderliğin yeni biçimlerinin ortaya çıkacağı ve liderlerin şimdikinden farklı liderlik biçimlerini öğrenmek zorunda kalacağıdır. Değişimin hızı arttıkça, değişmeyen tek şey, değişme ve sürekli öğrenme olacaktır (Özden, 2005: 109). Örgütlerin kalıcı ve rekabetçi olabilmelerinin sinerjik yönetimde önemsenen işbirliği, etkileşim, iletişim, güçlerin birleşmesi gibi unsurların, değişime direnmede ve değişimi şekillendirmede etkili olduğu söylenebilir.

Liderlik konusundaki araştırmaların en ilginç bulguları bir liderin hitap etme ve akıcı yazma kabiliyetiyle ilgilidir. Dil yeteneği liderlikte anahtar etkidir (Adair, 2006: 33). Sinerji oluşumu istenildiğinde mümkün olan bir durum değil, aksine koşullar oluştuğunda ortaya çıkan bir durumdur. Sinerjik yönetimin uygulanabilmesi için liderlerin sosyal yönlerinin gelişmiş olması ve izleyenleri yönlendirecek hitabete sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

İnsanlar bir işletmeye, sadece işlerini ve görevleri yerine getirebilecek beceri ve uzmanlığı getirmezler; aynı ölçüde önemli olmak üzere kişilikleri, bireysellikleri, farklılıkları ve kendi inanç ve değerleri yoluyla renkli bir dokuyu da getirirler. İşte bir işletmeye ruh veren de budur (Clayton, 2004: 31).

Hem teknik hem de yönetim görevleri, hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan eylemleri yaratır (Clayton, 2004: 69). Baltaş (2006: 7)'a göre herkesin başarılı olabileceği bir alan vardır. Başarılı olacağı alanda çalışanların ekibe toplanma gayreti gösterilmeli ve her üyeye, ekibe en çok katkıda bulunabileceği görev verilmelidir. Böylece onlar, başarı yönelimli olmaya teşvik edileceğini belirtmektedirler.

Arabuluculuk yapan bir ekip liderin görevi, anlaşmazlığı çözmektir. Ancak

genellikle çatışma halindeki taraflar haklı olduklarına inandıkları için liderin, tarafsız değil, kendilerinden taraf olmasını beklerler (Baltaş, 2006: 24). İnsanları istenen yönlere yönleltebilmek için olumlu ve olumsuz nitelikleri, yaptırımları ve teşvik araçlarını etkili bir biçimde kullanmak gerekir (Durukan, 2003: 283). Örgütte oluşturulan ekiplerin üyeleri arasında olası anlaşmazlıklarda sorunları çözmede ve arabuluculuk yapmada ağırlıklı rolün, ekip liderine düştüğü söylenebilir.

Ekip liderlerinin karşı karşıya oldukları en büyük meydan okuma, kendi bakış açılarının ve ilgi alanlarının ekip gündemine egemen olmasına yol açmadan, uzmanlık katkılarını nasıl yapacaklarıdır (Mentor, 2006: 11). Bazıları değişmek istemezler; kendi küçük dünyalarında yaşarlar ve orada kalmayı yeğlerler (Weiss, 1993: 36). Değişimin zor, sancılı ve sıkıntılı bir süreç olduğu bilinmektedir. İnsanların alışkanlıklarını, bakış açılarını ve ilgi alanlarını değiştirmelerinin zor olduğu söylenebilir. Ancak zorlu değişim sürecinin öncülüğünü de ekip liderlerinin yapmaları beklenebilir.

Sinerji yaratan çatışma, üyelerin tek başlarına ortaya koyacaklarından daha üstün ve yaratıcı işler çıkarmalarını sağlayan çatışmadır. Başarı, ancak üyeler arasındaki farklılıkları kabullenen ve bunlardan yararlanma felsefesini profesyonel bir anlayışla benimseyen ekiplerde görülebilir (Baltaş, 2006: 19). Ekiplerin sinerjik yönetimde ağırlık kazandığı ve yapılan iş paylaşımı ile az zamanda ya da farklı nitelikte çalışmalar yaptıkları söylenebilir.

Sinerjik yönetimde yetki devrinin doğal liderlerin gücünü ve yetki alanını artırdığı, bunun sonucunda da ekipte veya örgütte olması istenen enerjilerin birleşerek daha büyük enerjiler toplamının, yani sinerjinin ortaya çıktığı söylenebilir. Liderlerin karizmatik, sürükleyici, öngörülü, etkileyici, yönlendirici, birleştirici ve stratejik oldukları düşünüldüğünde sinerjik yönetim süreçlerinde lider yöneticilerin aktif rol

oynadığı söylenebilir.

2.9. Sinerjik Yönetim ve Eğitim Örgütleri

Okul yöneticileri görevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmek için birtakım yeterliliklere sahip olmalıdır. Çünkü okul örgütlerinde temel girdi ve çıktı insan olduğu için, eğitim yöneticilerinin sorumlulukları diğer örgütlere göre daha fazladır (Töremen ve Kolay, 2003). Eğitim örgütlerinde ön planda olan kaynağın insan olduğu düşünülerek, bu örgütlerde sinerjik yönetimin uygulanmasının mümkün olduğu söylenebilir.

Eğitimde yapılacak bir değişme, okul kültürü ve toplumsal kültür çiğnenerek gerçekleştirilemez. Kültürün ana öğelerinden değerler ve normlar, okul personelinin ortak hareket etmesini sağlamaktadır (Çelikten, 2006, 80). Sinerjik yönetim, çalışanlar arasında etkin işbirliğini, iletişimi, etkileşimi ve güç birleşimini vurgulamaktadır. Eğitim örgütleri çalışanlarının sinerjik ilişkilerinin örgütün çıktısına da yansımaları beklenmelidir.

Parsons (akt. Aydın, 2005: 185), örgütlerde üç düzey sistem üzerinde durmaktadır. Bunlar; teknik, yönetsel ve kurumsal düzeylerdir. Okul ele alındığında, öğretme işinin yapıldığı düzey, teknik düzeydir. Öğretmenlerin çabalarını ortak bir amaç doğrultusunda bütünleştirmek ve yönlendirmek işi yönetsel düzeyde olmaktadır. Okul için finansman kaynakları sağlamak ve dış çevre ile ilişkileri kurmak ise kurumsal düzeyde olmaktadır. Her üç düzeyde de yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların etkilerinin olduğu söylenebilir. Çağdaş yönetim yaklaşımları doğrultusunda yöneticilerin, okulun sadece yönetsel işlerini yapan ve yürüten kişiler değil, aynı zamanda öğretimsel etkinliklerin ve çevresel ilişkilerin de düzenleyicileri olduğu üzerinde durulmalıdır. Görevlerin yerine getirilebilmesinin temelinde,

yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki sinerjinin gerekliliğine vurgu yapılabilir.

Okul örgütü, öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, öğretmen-öğretmen, öğretmen-aile, ve çocuk-aile ilişkilerini kapsar. Okuldaki ilişkiler, sadece formal öğrenme ile de sınırlı değildir. Çok yönlü ilişkiler yer almaktadır (Aydın, 2005: 187). Sinerjik yönetimde etkileşimin güçlü olmasının, yönetimin akışını kolaylaştırdığı düşünülerek, eğitim örgütlerinin üçlü saç ayaklarının (öğretmen-öğrenci-veli) çok yönlü ilişkilerinin, okul yönetimine olumlu yansıtacağı söylenebilir.

Fertlerin bir araya gelip birbirleri üzerinde karşılıklı olarak etki yaptıkları yerlerde çatışmaların ortaya çıkması her zaman mümkündür. Bu tür durumlar verimliliği düşürme açısından örgüt içerisinde istenmez (Durukan, 2003: 282). Eğitimin niteliği ve eğitimle ilgili kurum ve kuruluşlar, öğretmene yasal bir özerklik kazandırır. Bu özerklik, öğretmen-yönetici ilişkilerinde bazı çatışmalar yaratabilir (Aydın, 2005: 184). Eğitim örgütlerinde verimliliğin düşmemesi için asinerji oluşumuna neden olabilecek unsurlar okul yönetimince ve ekip liderlerince ortadan kaldırılmaya çalışılmalıdır. Okullarda yöneticilerle öğretmenler arasındaki çatışmaların eğitim-öğretim sürecini doğrudan etkileyeceği söylenebilir. Okul yönetimi ve öğretmenler çatışma olasılığına veya yaşanmasına karşı kurum içerisinde uzlaşma kültürü geliştirmelidirler. Baltaş (2006: 32)'a göre Türk kültüründe uzlaşma anlayışının yerini "söke söke almak" ya da "tuttuğunu koparmak" almaktadır. Uzlaşma, "taviz" ve "güçsüzlük" sayılır. Oysa ekip çalışmasının temelinde, her iki tarafın da kazanacağı, uzlaşmaya dayalı "galip/galip" çözümleri yatar.

Çalışanlardan beklenen, enerjilerini ve yaratıcılıklarını en üst düzeyde iş ortamına yansıtmaları ve bunu başkalarının enerji ve yaratıcılığıyla birleştirerek sinerji

yaratmalarıdır (Baltaş, 2006: 45). Başarı tek kişiye verilmemelidir. Özellikle eğitim örgütlerinde bir başarı varsa, bu başarı kişisel değil, ekibin başarısıdır. Başarıda ekip liderinin daha fazla çabası, emeği ve enerjisi etkili olabilir, ancak diğer üyelerin enerjilerini ve yaratıcılıklarını birleştirmeleri sonucundaki toplam gücün başarıyı getirdiği vurgulanabilir.

Etkililik, bireysel ve örgütsel amaçları sürekli geliştirerek gerçekleştirebilme düzeyi olarak düşünüldüğünde, geliştirme doğal olarak etkililiği ortaya çıkarmaktadır (Can, 2004: 115). Etkili okul yöneticisi, öğretmenlerin ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanmasına öncülük etmekte, öğretmenlerle sürekli iletişim halinde olmakta, onlar için iyi bir rol ve davranış modeli oluşturmaktadır (Şişman, 2002: 150). Okul müdürü etkili olmak istiyorsa; okulun, öğretmenlerin ve diğer personelin beklenen sonuçları tek başlarına başaramayacaklarını fark etmelerini sağlamalıdır (Karlı, 2006: 9). Okul müdürünün etkili olma çabaları çerçevesinde yapacağı çalışmaların, okulda sinerjik ilişkiler meydana getireceği ve sinerjik yürütmenin ortaya çıkmasını sağlayacağı düşünülebilir.

Okul müdürünün temel sorumluluklarından birisi de olumlu bir okul iklimi oluşturmak olarak ifade edilebilir. Kısaca okul yöneticisi, okulda bir takım ruhu ve biz anlayışının yerleştirilip sürdürülmesinde öncülük etmelidir (Şişman, 2002: 152). Etkili okul müdürleri, birleşik öğretimsel takımın sürekli gelişimi ve iyileştirilmesi için çok önemli olan öğretmenlere ve diğer personele liderlik fırsatları sağlarlar (Karlı, 2006: 10). Okuldaki biz anlayışının, takım ruhunun ve liderlik fırsatlarının sinerjik yönetim unsurlarının aşama aşama yaşanmasını sağlayacağı ve bu durumun okula örgütsel ortak bir ilerleme, başarı, mutluluk getireceği söylenebilir.

Eğitim yönetimi, eğitim sisteminin bütün olarak işbirliğini sağlamak zorundadır

(Silah, 2004: 96). Eğitim örgütlerinin bütünsel işbirliklerinin hem yönetim sürecini, hem de sonucunu etkileyeceği söylenebilir. Karslı (2006: 71)'ya göre geleneksel yönetimlerde, sonuçlardan çok usullere odaklanılmıştır. Modern yönetim kuramlarının, çalışanların sadece mevzuata uygun işleri yapmalarını ve bunlardan sorumlu olmalarını değil, aynı zamanda ekip çalışmasını ve ekibin işbirliğini vurguladıkları söylenebilir.

Eğitim örgütü bakımından düşünülürse, beklentileri olan birey ve gruplar hem çok, hem de değişik sayıdadır. Bunların başında toplum gelmekte ve böyle örgütlerden, her şeyin üstünde kendisini yaşatması beklenmektedir (Bursalıoğlu, 2005: 25). Eğitim örgütlerindeki üyelerin beklentilerinin sinerjik yansımaları olacağı ve bu yansımaların örgütün ilişkisini etkileyeceği düşünülebilir. Eğitim örgütündeki bir çalışanın beklentisinin yasal ve uygun ölçüde karşılanabilmesi durumunda, bu kişilerin enerjileri ve işbirliği yapma istekleri artabilir. Morali yüksek bir çalışanın eğitim örgütüne daha fazla katkı sağlayacağı, bireysel enerjinin artmasının sonucunda beklenen sinerjinin de dikkat çekici düzeyde artacağı söylenebilir.

Okul yöneticileri okullarındaki öğretmenlerin ortak noktalarda odaklaşmasını sağlayamaz, onlara birbirinden öğrenme ortam ve fırsatı vermez ise, en yetenekli öğretmenler bile başarılı olamayacaktır (Özden, 2005: 116). Okul yöneticilerinin, eğitim örgütlerinin yönetiminde önemli bir unsur olan öğretmelerin ortak paydalarda bir araya getirilmesini sağlamaları gereklidir. Sinerjik koordinasyon sağlanması için, ortak noktalarda buluşmuş çalışanların örgütün işleyişine verimli katkılar sağlayacağı söylenebilir.

Okullarda sinerjik yönetim süreçlerinin sağlıklı işleyebilmesinin bir yolunun da okul yönetiminin okulla ilgili kişilere sağlıklı, ancak çağdaş yorumlar yapabilmelerine olanak sağlanmasından geçtiği söylenebilir. Özden (2005: 162)'e göre okul yöneticisi

okuldaki herkesin eğitimin çağdaş yorumunu yapmasını ve okulun iyileştirilmesi için düşünce üretmelerini istiyorsa, önce bunu kendisi yapmalıdır.

Örgütler insanın oluşturduğu en önemli eserler arasında yer alır. Örgütlerin varlığı varoluş amaçlarının gerçekleşmesine ve yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanların kendi amaçlarına ulaşmakta yardımcı olmalarına dayanır (Günbayı ve Akdeniz, 2007: 173). Tüm örgütlerin ortak sorunu, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların etkin bir şekilde veya istenilen düzeyde çalıştırılmamasıdır (Ergül, 2005: 67). Okul örgütünde ilgili kişileri okulun amaçlarına yönelik olarak çalıştırabilmenin tek yolu, o işi yapacak bireyleri her yönleriyle tanımak, tanımaya çalışmak ve onları anlayabilmektir (Durukan, 2003: 281). Yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte hareket etmelerinin sağlanmasında ilgili kişilerin sosyal, kültürel, düşünsel ve eğitsel bakış açısı gibi çeşitli yönlerden tanınmasının ve anlaşılmaya çalışılmasının sinerjik yönetimin işleyişine katkı sağlayacağı düşünülebilir.

İnsanların işbirliği gereksiniminden doğan örgütler, bireysel ve kurumsal amaçların gerçekleştirilmesinde değişen çevre içerisinde, daha iyi yönetim bilgisi için sürekli kendi kendine dönüşümü gerçekleştiren ve bu amaçla teknoloji, güçlendirilmiş çalışan ve gelişmiş bir öğrenmeyi kullanarak daha iyi bir uyum ve başarıyı elde edebilir (Günbayı ve Akdeniz, 2007: 173). Eğitim örgütlerinde yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki uyumun sinerji oluşumuna katkı yaparak, bireylerin tek başlarına başaramayacakları amaçların gerçekleştirilmesini sağlayabileceği söylenebilir.

Okullarda ekipler oluşturarak, bu ekiplerde farklı iş tanımları olan kişilerin birlikte yer alması sağlanarak ve etkileşimi artırıcı ortamlar düzenleyerek yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjisinden üst düzey performans elde edilebilir.

Sinerjik yönetim unsurları olan sinerjik planlama, sinerjik organizasyon tasarımı, sinerjik yürütme ve sinerjik denetimin eğitim örgütlerinde uygulanmasında, okulla yakından ilgili iç paydaşların sinerjik ilişkiler ağı geliştirmesinin gerekli olduğu vurgulanabilir.

2.10. Sinerjik Yönetimin YİBO'larda Uygulanabilirliği

Muniandy, Mohammad ve Fong (2007: 50), öğretmenlerin planlanmış proje unsurlarını kullanma çabalarıyla, yapılandırmacılığa dayalı öğretim ve teknoloji arasında sinerjik bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Eğitim örgütlerinde öğretmenler arasındaki sinerjik ilişkilerin çalışmalara olumlu yansıtacağı söylenebilir. Bu çalışmalarda teknolojinin kullanıldığı öğretim yöntemlerinin öğretmenler arasında sinerji oluşumunu artıracığı belirtilebilir.

MEB (2008)'in temel eğitime destek programındaki etkili okullar için on bir faktör bölümünde etkili liderlik özellikleri şöyle belirtilmiştir:

Okul müdürleri aşağıdaki farklı durumlar için uygun liderlik stilleri kullanabilmelidir:

1. Etkili bir kurum için açık bir vizyon yaratmak ve bağlılığı sağlamak,
2. Stratejik amaçları gerçekleştirmek için, değişimi ve yenileşmeyi başlatmak ve yönetmek,
3. Öncelikleri planlamak ve örgütlemek,
4. Diğerlerinin işlerini yönlendirmek ve eşgüdümlemek,
5. Yüksek performanslı takım kurmak ve desteklemek,
6. Takımın bir üyesi gibi çalışmak,
7. Görev ve yetkileri aktarmak, bunların yerine getirilip getirilmediğini görmek için uygulamaları izlemek,
8. Öğrencileri, personelleri, aileleri ve yönetim kurulunu ve geniş anlamda toplumu güdülemek,
9. Standartlar belirlemek, öğrenci ve personel için bir model oluşturmak,
10. Gerektiğinde yardım istemek, diğerlerini desteklemek,
11. İnsanlara karşı duyarlı olmak ve çatışmaları çözmek,
12. Değişik durumlar için uygun liderlik biçimlerini kullanmak ve bunların olası etkilerini anlamak.

Tüm örgütlerin yapısı, kültürü, iklimi, çalışanları, yani insan unsuru ve örgütün

etik ilkeleri bir ölçüde kendilerine özgü olacaktır (Karlı, 2006: 116). YİBO'ların diğer eğitim örgütlerine göre farklılık gösteren okullar olduğu söylenebilir. Öğrencilerin sürekli okulda kalması, yöneticilere, öğretmenlere ve diğer çalışanlara aile görevlerinin atfedilmesi, belletici nöbetçilikler, ihaleler, öğrencilerin yaşamsal ihtiyaçlarının (beslenme, kişisel bakım, hastalandığında tedavi vb.) karşılanma zorunluluğu YİBO'ları diğer okullardan farklılaştırmaktadır. YİBO'ların yönetsel, eğitsel ve işleyiş süreçleri diğer eğitim örgütlerinden farklıdır.

Yatılı okulların personel kadrosu, öğrenci ve öğretmenle olan ilişkileri bakımından, büyük bir dikkatle seçilmelidir. Çünkü birçok tehlikelere karşı, okulu ve içindekileri koruyacak olan bu personeldir. Bu bakımdan, böyle bir okulda akıllı ve becerikli bir hizmetlinin görevsel statüsü, bir müdür yardımcısının ki kadar yüksek olabilir (Bursalıoğlu, 2005: 49). YİBO'lardaki çalışanların günün koşullarına göre donanımsal ve kişisel gelişimlerinin sağlanmasının bir zorunluluk olduğu belirtilebilir. Çalışanların değişmelerini ve aynı zamanda gelişmeleri sağlamada, sinerjik yönetimin etkili bir yönetim modeli olduğu düşünülebilir.

Okul yöneticisinin görevi; öğretmen, öğrenci ve diğer personele dönüşümde rehberlik etmek, onlara gerekli öğrenme ve adapte olma fırsat ve kaynaklarını sağlamaktır (Özden, 2005: 167). YİBO yöneticilerinin, çalışanların kişisel gelişimlerine rehberlik ederek oluşturacağı sinerjinin, sinerjik yönetim süreçlerini hızlandıracağı söylenebilir. YİBO'da yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında etkili işbirliği ve iletişim ile yapılan işlerde gelişme beklenebilir.

Bireyin, toplumun üyesi olarak yetişmesinde atacağı en önemli adımlardan biri, kendini gerçek anlamda tanıma ve ifade etme yetisini kazanabilmesidir. Böyle bir hedefe ulaşmak; öncelikle kendine ve karşısındakine güvenen, işbirliği içinde

çalışabilen bağımsız bireyin gelişmesi amacına yönelik eğitim ortamını gerektirir (Arslangiray, 2003: 96).

Scarnati (2001: 9) kendinden emin yöneticilerin organizasyona katılımı yüreklendiren, süreçten daha çok sonuçlarla ilgilenen, hedeflere göre yönetim sergileyen, başarının burada anlatılanlardan ölçüleceğini bilen kişiler olduklarını belirtmiştir. Arslangiray (2003: 89)'a göre, düşüncelerini açıklarken insanın kendine özgüven duyabilmesi büyük önem taşımaktadır.

YİBO yöneticilerinin, öğretmenlerinin ve diğer çalışanlarının kendilerini güvende hissettiklerinde daha verimli olabilecekleri söylenebilir. Sinerjik yönetimin insanları ekip çalışmasına yönlendirdiği, üyeler arasında etkileşimi ve paylaşımı gerektirdiği, birlikte olmanın gücünü önemseydiği ve teşvik ettiği düşünüldüğünde, YİBO'lar için uygulanabilir bir yönetim modeli olduğu söylenebilir.

2.11. İlgili Araştırmalar

Köksal (2008), tarafından hazırlanan “Sinerjik Yönetim Açısından Strateji Bileşenleri ve Kaynakların İrdelenmesi: Gemi İnşaa Sektöründe Bir İşletme Örneği” isimli çalışmada, Kocaeli Bölgesi'nde bulunan A tersanesinin yönetici ve çalışanlarından anket yoluyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; sinerjik yönetim fonksiyonlarının strateji bileşenlerinin ve kaynakların bir bütün halinde uygulanmasının işletmelerin etkinliğini ve verimliliğini arttıracığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Dilsiz (2007)'in “Sinerjik Etki Sağlama Açısından Şirket Birleşmeleri ve KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında, Kütahya'da faaliyet gösteren ve birleştikleri tespit edilen iki KOBİ'nin üzerinde bir araştırma yapılarak, KOBİ'lerin şirket birleşmelerine bakışlarını, diğer deyişle eğilimlerini belirlemek için yüz yüze

görüşme ve anket olmak üzere iki farklı araştırma yöntemiyle veriler toplanmıştır. Araştırmanın bulguları; işletmelerin, hammadde ve pazarlama yönelimli birleşmeleri durumunda sinerjik etki sağlayacaklarını düşündükleri, güçlü finans yapısı olan bir şirket ile şirket birleşmesi yaparak, finansman yetersizliği nedeniyle gerçekleştiremedikleri projeleri gerçekleştireceklerini ve sinerjik etki elde edeceklerini düşündükleri bulguları elde edilmiştir.

Kara (2006)'nın hazırladığı “Yazılı Basın İşletmelerinin Haber Üretim Sürecinde Sinerjik Yönetim Anlayışı” isimli çalışmada, literatür taramasıyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; yazılı basın işletmelerinde sinerjik yönetim felsefesini uygulamak ve kurumsallaştırmak için katılım kültürüne gönülden inanmış bir lidere ihtiyaç olduğu, işletme içinde ve dışında çalışanlar arasında sinerji oluşturulması gerektiği, oluşacak sinerjizmin en hızlı ve en kaliteli üretimi sağlayacağı, sinerjik yönetim felsefesinin bir sonucu olan toplam katılım kültürünün kurumda oluşturulması için çaba sarf edilmesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Özkaya (2006)'nın “YİBO ve İÖO’da Görev Yapan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşleri Açısından Karşılaştırılması” isimli araştırmasında, Çanakkale ili kapsamında YİBO’larda ve normal İÖO’da çalışan öğretmenlerin tükenmişlikle ilgili görüşlerinin saptanması amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, YİBO’larda ve İÖO’larda çalışan öğretmenlerin görüşleri açısından, duyarsızlaşma alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre YİBO’larda görev yapan öğretmenler duyarsızlaşma boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar.

Gülbeyaz (2006)'ın “Yatılı İlköğretim Bölge Okulları ve Pansiyonlu İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Stres Kaynakları”

konulu çalışmasında, Kayseri il merkezi ve ilçelerinde yönetici ve öğretmenler için iki ayrı anket uygulanarak veriler toplanmıştır. Araştırmada, YİBO'larda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özellikleri ile, etkilendikleri örgütsel stres kaynakları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada; sınıf öğretmenliği kökenli yöneticilerin diğer branştan olan yöneticilere göre, kalabalık okullarda çalışanların az sayıda çalışanı olan okullara göre, pansiyondan sorumlu müdürlerin ve müdür başyardımcılarının diğer yöneticilere göre, yöneticilerin tutum ve davranışlarına göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre, mesleki kıdemi fazla olanların az olanlara göre, rol belirsizliği boyutunda gençlerin diğerlerine göre, yatılı okuldaki görev süresi arttıkça, sözel alan dersi öğretmenlerinin sayısal alan dersleri öğretmenlerine göre ve kararlara katılma boyutu açısından eğitim yüksek okulu mezunlarının lisans mezunlarına göre daha fazla stres yaşadıkları bulgularına ulaşılmıştır.

Pınar (2005)'in "Bir Rekabet Stratejisi Olarak Sinerjik Yönetim'in Endüstri İşletmelerinde Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmasında, 2003 yılında İSO 500'deki toplam 62 işletmenin üst düzey yöneticileri üzerinde uygulama yapmıştır. Araştırmanın bulguları; sinerjik yürütme faaliyetleri ile ürün/pazar odaklanması, sinerjik organizasyon tasarımı ile kaynaklar/yetenekler, sinerjik yürütme faaliyetleri ile kaynaklar/yetenekler, sinerjik organizasyon tasarımına ilişkin uygulamalar ile organizasyon/kültür bileşeni, sinerjik yürütme faaliyetleri ile organizasyon/kültür bileşeni aralarında pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir.

Bostan (2005)'in "Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Değerlendirilmesi" isimli çalışmasında, Tunceli ve Elazığ illerindeki 15 YİBO'da çalışan 202 öğretmen ve yönetici üzerinde uygulamaya gidilmiştir. YİBO'larda görevli yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılmasının yapıldığı

çalışmada, öğretmenlerin ve yöneticilerin benzer görüşler bildirdiği, ancak öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında bazı konularda anlamlı düzeylerde farklılıklar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Diker Çamlıbel (2003) “Belirsizlik Ortamında Planlama Düşüncesi Sinerjetik Toplum – Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama Modeli” isimli çalışmasında, görüşmelere, örnek olay incelemelerine, gözlemlere, incelenen süreç içinde rol alan aktör-kurumların raporlarına ve konuyla ilgili literatür incelemelerine yer vermiştir. Araştırma sonucu gönüllüler, sivil toplum kuruluşları, kamu kurumları ve medya şeklinde gruplar ortaya çıkmıştır. Araştırmada; gönüllülerin buldukları dinamiklerle birlikte toplumsal dinamik çarklarının farklı kademeleri arasında, iletişim ve etkileşim içinde kanalları oluşturarak bir güç – sinerji oluşturduğu, farklı dinamik kanallarda oluşan bu sinerji yardım organizasyonu için yerel düzeyde etkili dinamik çarklarla (STK, Kamu kurumları ve kuruluşları) özellikle güç dinamikleri ile yatay etkileşime ihtiyaç duyulduğu, farklı dinamik kanallarda oluşan büyük sinerjinin yeterince etkin kullanılmadığı ve ürettiği çözümlerin her zaman sağlıklı olmadığını sonuçlarına ulaşılmıştır.

Fidan (2003)’ın “YİBO’nun Yönetimsel Sorunları” isimli çalışmasında, YİBO’lardaki yönetimsel sorunları ortaya çıkarmak ve çeşitli değişkenlere göre bu sorunlara ilişkin görüşlerin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre, YİBO’lardaki sorunların en önemlisinin pansiyon hizmetleri alanındaki sorunlar olduğu, öğretmenlerin yönetimsel sorunlara ilişkin görüşlerinde cinsiyet değişkeninin etkili olmadığı, branşları bakımından sınıf öğretmenlerin yönetimsel sorunları algılamalarının, branş öğretmenlerinden daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çalışma süresi değişkenine öğretmen görüşleri

arasında anlamlı bir fark bulunmadığı, öğrenim düzeyi değişkeninin yönetsel tüm alanlarda öğretmen görüşlerini etkilemediği bulgusu elde edilmiştir.

Sinerjik yönetimle ilgili yapılan araştırmalarda kurum kültürünün bu yönetim modelinin uygulanmasında etkili olduğu, örgütteki liderlerinin tutum ve davranışlarının sinerji oluşumunu ve sinerjik yönetimin uygulanmasını etkilediği, çalışanlar arasında etkin bir işbirliği ile sinerjinin oluşacağı, sinerjik yönetimin kurum kültürünü geliştireceği ve toplumsal dinamiklerin sinerji oluşumunu sağladığı, ancak oluşan sinerjinin yeterince kullanılmadığı görülmektedir. Sinerjik yönetim süreçlerinde örgüt çalışanları arasındaki etkileşimin, iletişimin, işbirliğinin, paylaşımın, yetki devrinin ve ekip çalışmasının önemli olduğu söylenebilir.

YİBO'larla ilgili yapılan araştırmalarda ise, YİBO'larda görev yapan öğretmenlerin duyarsızlaşma boyutunda daha fazla tükenmişlik yaşadıkları, YİBO'ların stres kaynaklarının fazla olduğu ve çalışanların bunlardan olumsuz etkilendiği, YİBO'lardaki sorunların en önemlisinin pansiyon hizmetleri alanındaki sorunlar olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

3. YÖNTEM

Aşağıda araştırmanın modeli, evren ve örneklem, ölçme aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

YİBO'lardaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri nitel bir yaklaşımla araştırılmıştır. Merriam (1988, akt. Demircioğlu, 2006)'a göre eğitim bilimleri alanında yapılan çalışmalarda derinlemesine bilgi elde edilebilmesi için, nitel bir yaklaşımın izlenmelidir.

Araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Görüşme yöntemi'nin kullanılma nedeni, araştırmaya katılanların sinerjik yönetime ilişkin görüş, düşünce ve duygularının ortaya çıkarılması için en iyi yöntem olarak düşünülmüştür.

Stewart ve Cash (1985, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2005: 119)'e göre görüşme, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim sürecidir. Bu tanımda, süreç “iletişimdeki sürekliliği ve dinamikliği,” karşılıklı, “iki veya daha fazla birey arasında gerçekleşen karşılıklı etkileşimi”, etkileşimli, “görüşmeye dahil olan bireyler arasında oluşan bireyler arası bağı”, önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç, “görüşmeye dahil bireylerden en az birinin belirli bir amacı olduğunu ve bu amaca yönelik bilgi toplama çabası olduğunu” ifade eder.

İnsan yaşamında görüşmenin, önemli bir o kadar da eski bir yeri vardır. Görüşme bireylerin, çeşitli konulardaki bilgi, düşünce, tutum ve davranışları ile bunların olası nedenlerinin öğrenilmesinde en kestirme yol olarak kullanıla gelmiştir (Karasar, 2005: 166). YİBO yöneticilerinin, öğretmenlerinin ve diğer çalışanlarının sinerjik yönetim konusundaki bilgilerinin, düşüncelerinin, tutumlarının, davranışlarının neler

olduğu ile bunların olası nedenleri hakkında detaylı bilgi edinebilmek için bu araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Tokat ilinde MEB'e bağlı bir YİBO'da çalışan yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar oluşturmaktadır.

Araşma evreninde; 4 yönetici, 20 öğretmen, 2 memur ve 8 işçi bulunmaktadır. YİBO çalışanlarına araştırmanın amacı ve yöntemi anlatılmış, araştırma izni gösterilmiştir. Daha sonra YİBO çalışanlarına araştırmaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Araştırmaya 2 yönetici, 13 öğretmen ve 2 diğer çalışan katılmak istediklerini belirtmişlerdir. Görüşme yapılan yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların çalışmaya gönüllü katılmaları önemsenmiştir.

3.2.1. Araştırma evreninin genel özellikleri

Aşağıda görüşmenin gerçekleştirildiği YİBO ile katılımcıların genel özellikleri yer almaktadır.

3.2.1.1. YİBO'nun genel özellikleri

YİBO, 8 yıllık zorunlu eğitim sürecinin başlangıcında yapımı tamamlanarak eğitim-öğretime başlamış bir okuldur. Okul derslikler, pansiyon, kalorifer dairesi ve lojman olmak üzere 4 ana bölümden oluşmaktadır. Spor salonu yoktur. Okul oldukça büyük bir arazi üzerinde kurulmuştur. Küçük bir oyun parkı, erkek öğrencilere yönelik yüzme havuzu, iki adet voleybol sahası, bir adet beton küçük ve bir adet kumsal topraklı büyük futbol sahası vardır. Öğretmenlerin, hizmetlilerin ve öğrencilerin ilgilendiği ve içerisinde güvercinlerin, tavukların, horozların, tavus kuşlarının ve ördeklerin olduğu küçük bir hayvanat bahçesi bulunmaktadır. Pansiyon binası zemin altı, zemin ve zemin üstü olmak üzere 3 kattan oluşmaktadır. Kız ve erkek öğrencilerin girişleri farklıdır.

Okulun öğrencilerinin % 11.76'sı gündüzlü, % 88.24'ü yatılı olarak öğrenim görmektedirler. Gündüzlü öğrenciler 1 km uzaklıktaki yakın çevreden, yatılı öğrenciler ise ilçeye bağlı, ulaşım şartlarının zor ve imkanların kısıtlı olduğu köylerden gelmektedirler. Yatılı öğrencilerin çoğunluğu yolların açık olması durumunda, 2 veya 3 hafta arayla köyelerine aile ziyaretlerine gitmektedirler. Yatılı öğrenciler arasında rehberlik servisinden alınan bilgilere göre parçalanmış aile çocuklarının sayısı dikkat çekicidir.

Bazı yatılı kız öğrenciler arasında saç temizliği, bazı yatılı erkek öğrenciler arasında ise vücut temizliği problemleri vardır. Öğrencilerin pansiyonun katlarında bulunan şofbenlerle sürekli duş alma imkanları vardır. Haftanın Pazar günü hariç diğer günlerde, önceden belirlenen çizelgeye göre belletici nöbetçi öğretmenler, müdür yardımcısı ve görevli öğrencilerin takibinde, her gün bir kattaki öğrenciler topluca kabin usulü banyolarda vücut temizliği ihtiyaçlarını gidermektedirler. Pazar günü okuldaki tüm öğrencilere banyo yaptırılmaktadır. Hizmet alımı yoluyla çalışan görevli bayanlar, makinelerde öğrencilerin kıyafetlerini yıkamakta ve ütölemektedirler. Öğrencilerin nevresimleri haftalık olarak değiştirilmektedir. Okulda öğrencilerin olası sağlık problemlerine karşı önceden çeşitli sağlık kurumlarında çalışmış, deneyimli, kadrolu bir hemşire görev yapmaktadır.

Okulun kullanılmayan bölümü yoktur ve yer sıkıntısı vardır. Etütler, fiziki yetersizlik nedeniyle ders binasında yapılmaktadır. Okul yöneticileri ve öğretmenleri; temeli atılmış, ancak 1998 Yalova depremi nedeniyle devamı yapılamamış spor salonunun tamamlanması ve öğrencilerin hizmetine sunulması için sürekli uğraş içerisinde olduklarını, okula gelen yetkililere her fırsatta bu isteklerini anlattıklarını belirtmişlerdir.

3.2.1.2.Yöneticilerin genel özellikleri

Yöneticilerin genel olarak (öğretmenlik+yöneticilik) 15 yılın üzerinde mesleki kıdeme sahiptirler ve tamamı okulun bulunduğu yakın çevredendir. Yöneticilerin bölgenin coğrafi, sosyal ve kültürel özelliklerini iyi bilmelerinin, öğrencilerin ihtiyaçlarını kolayca tespit etmelerini ve buna göre ekip kurmalarını sağladığı söylenebilir.

Yöneticilerin YİBO'da devletin birer temsilcisi olduklarının bilincinde oldukları ve mal veya hizmet alımlarında devlet yararını azami derecede gözettikleri vurgulanabilir.

3.2.1.3. Öğretmenlerin genel özellikleri

Öğretmenlerin % 25'inin toplam görev süresi 5 yıldan fazladır. İki öğretmen, okulun eğitim-öğretime başladığı 1998-1999 öğretim yılından beri bu okulda görev yapmaktadırlar. Görüşme yapılan öğretmenlerin % 20'si YİBO'da 1 yıldan daha az görev yapmışlardır. Öğretmenlerin % 55'inin görev süresi 3 öğretim döneminden fazladır.

Öğretmenlerin ikisi lisans tamamlamışlardır. Diğer onsekizi ise lisans mezunudur. Öğretmenler içerisinde yüksek lisans veya doktora eğitimi almış olanlar bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin altısı okulun lojmanında kalmaktadırlar. Diğer 14 öğretmen ise, okul servisiyle ilçe merkezine her gün gidiş-geliş yapmaktadırlar. Ancak okulda belletici nöbetçilik olması nedeniyle, nöbetçi olan öğretmenler okulda kalmaktadırlar.

Öğretmenler, aralarında kişisel sorunlar olmadığını, ikili ilişkilerinin iyi olduğunu, öğretmenler odasındaki panoda tüm personelin iletişim bilgilerinin olduğunu ve gerektiğinde kullanıldığını belirtmişlerdir.

3.2.1.4. Diğer çalışanların genel özellikleri

Okulun ısınması kömürle sağlanmaktadır. Kaloriferlerin bakımını, temizliğini ve ateşlenmesini bu alanda eğitim almış, hizmet alımıyla çalışan görevli yapmaktadır. Okulun güvenliğini bu alanda sertifikalı, hizmet alımıyla çalışan görevliler yapmaktadır. Aşçı ve aşçı yardımcısının işleriyle ilgili sertifikaları vardır. Okul ve pansiyon binasındaki katların temizliğini yapan veya bulaşıkları yıkayan görevlilere, temizlik malzemelerinin ve araçlarının kullanımı ile ilgili olarak yıl içerisinde hizmet-içi eğitim verilmektedir. Okul yönetimince hizmet alımı yoluyla çalışan yemekhane görevlilerinin sık sık saç ve tırnak temizliği kontrolleri yapılmaktadır.

Diğer çalışanlardan biri okul lojmanında kalmakta, biri her gün ilçe merkezine gidiş- geliş yapmakta ve diğerleri ise okulun bulunduğu ve okula uzaklığı 2,6 km. olan kasaba merkezinde kalmaktadırlar.

Diğer çalışanların biri lisans mezunu, altısı ortaöğretim mezunu, beşi ise ilköğretim mezunudur.

3.3. Ölçme Aracı

Sinerjik yönetimle ilgili Türkiye'deki ve yurt dışındaki konuyla ilgili kitaplar, makaleler ve internet sayfaları tarandıktan sonra tezin literatürü hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanarak; katılımcıların kişisel özellikleri ve YİBO'da sinerjik yönetim ile ilgili bilgilere araştırmacı tarafından; yöneticiler, öğretmenler, memurlar ve hizmetliler için ayrı formatlarda geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" ve "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" ile ulaşılmıştır. Bu formlar ile yöneticilere nasıl atandıkları (sınav, liyakat, kıdem vb.), branş, yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, araştırmaya merakı olup olmadığı, takım ruhuna ilişkin

görüşleri, okuldaki sorunlarla baş etme yöntemleri, birlikte çalışmanın önemi, sinerji hakkındaki temel bilgileri, kurumda sinerji yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşleri, bunun nedeni ile çalışanların ekip ruhuna ilişkin görüşleri gibi sorular yöneltilmiştir. Öğretmenlere bu sorulardan farklı olarak kendi bakış açılarına göre, YİBO'larda eğitim yöneticiliğini nasıl algıladıkları, yöneticilerinin sinerjik yönetim hakkındaki görüşleri ve uygulamaları sorulmuştur.

Diğer çalışanlara ise yaptıkları işten doyumlarını etkileyen yönetici ve öğretmen davranışları, yaptıkları işi ilgilendiren konularda yöneticilerin, öğretmenlerin veya belletici öğretmenlerin danışma sıklıkları, düşüncelerini ve işlerini önemseme ve bunu yansıtma davranışları sorulmak istenmiş, diğer çalışanların arasından kadrolu olan 2 hizmetli görüşme yapmak istemediklerini belirtmişlerdir.

3.3.1. Ölçme Aracının Geliştirilmesi

Literatür taramasından sonra ana başlıklar belirlenmiş, derinlemesine analiz yapabilmek için bazı sorulara alternatif sorular ve sondalar eklenmiştir. Hazırlanan görüşme formundaki soruların geçerliğinin sağlanması için uzman görüşüne sunulmuştur. Ankara Üniversitesi'nden Prof. Dr. AB ve Arş. Gör. AC'den, Başkent Üniversitesi'nden Doç. Dr. BA'dan, Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nden Yrd. Doç. Dr. CA, Yrd. Doç. Dr. CB ve Yrd. Doç. Dr. CC'den, Osmangazi Üniversitesi'nden Prof. Dr. DA'dan, Pamukkale Üniversitesi'nden Yrd. Doç. Dr. EA'dan gelen görüşler dikkate alınarak düzenlemeler yapılmıştır.

Ayrıca gönüllü katılımcı olan bir yönetici ve bir öğretmenle ön görüşme yapılmıştır. Soruların anlaşılabilirliğine, algılanmalarına, cevap verilebilir olmalarına bakılarak formlara son şekli verilmiştir. Araştırma süreci sonundaki betimsel analizde, ön görüşme yapılan iki gönüllü katılımcının formları değerlendirmeye alınmamıştır.

Sorularda ve sondalarında katılımcıların süreç içerisinde karşılaştıkları sorunlar analiz edilmeye çalışılmıştır. Sorularda özellikle son 10 yıl baz alınmıştır. Bunun nedeni 8 yıllık zorunlu eğitime geçildikten sonra katılımcıların önceki eğitim düzenine göre karşılaştıkları sorunlarda değişiklik olup olmadığının irdelenmeye çalışılması ve bu durumda sinerji ve sinerjik yönetim unsurlarını irdeleyebilmektir. 8 yıllık zorunlu eğitimden önce YİBO'larda sadece ilköğretim I. kademe (1.-5. sınıflar) öğrenim görmekteydi. Araştırmanın yapıldığı YİBO, 8 yıllık zorunlu eğitime geçildikten sonra kurulmuştur. Burada görev yapan yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar okul açılmadan önceki dönemlerde de farklı kurumlarda görev yapmışlardır.

3.3.2. Geçerlik Güvenirlik Kanıtları

Toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklaması, nitel bir araştırmada geçerliğin önemli ölçütleri arasında yer almaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 257).

Şimşek ve Yıldırım (2005: 261) dış güvenirlik konusunda araştırmacının alabileceği bir başka önlemi, araştırmada veri kaynağı olan bireylerin açık bir biçimde tanımlanması gerekliliği olarak belirtmişlerdir. Çalışmanın kapsam geçerliğini sağlamak için evrenin tamamına çalışmaya katılımları için teklif sunulmuştur. Bu yola başvurulmasının nedeni, örneklemden yola çıkılarak evren hakkında bilgi edinilebilmesidir.

Gerçeğin farklı yönlerini ve oluşumlarını öğrenebilmek için araştırmacı, araştırdığı olay ve olguya ilişkin farklı bakış açılarını, farklı anlamları, farklı göstergeleri ve kaynakları ortaya çıkarmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 267). Evrenin tamamı araştırmaya katılmamıştır, ancak katılımcı çeşitliliğine (yönetici, öğretmen, memur, kadrolu hizmetli, hizmet alımı ile çalışanlar) bakıldığında örneklemin evren

hakkında yargıya ulaşılabilmesine olanak sağladığı ve evrendeki farklı yönlerin ve oluşumların araştırılabildiği düşünülmektedir.

Şimşek ve Yıldırım (2005: 259) nicel araştırmalar için geçerli olan bazı etkenlerin nitel araştırmalar için geçerli olmadığını belirttikten sonra, “İnsan davranışı hiçbir zaman durağan değildir; sürekli değişen ve karmaşık bir özelliği vardır. Bu nedenle kullanılan yöntem ne olursa olsun sosyal olaylarla ilgili araştırmanın aynen tekrarı mümkün değildir” şeklinde açıklama yapmışlardır.

Her bir katılımcı gönüllü olarak araştırmaya katkı sağlamıştır. Katılımcıların görüşme sürecinde ses kaydı yapılmasını istememeleri üzerine, onlardan izin alınarak görüşme sırasında sorulara verdikleri her bir cevap yazılı metin haline getirilmiştir. Güvenirliğin sağlanması için bir görüşme bittiğinde, başka bir görüşmeye geçilmemiş ve yapılan görüşmenin analizleri bittikten sonra yeni bir görüşmeye geçilmiştir.

Görüşme süresi ilerledikçe geçen zaman içinde bir güven ortamı oluşur ve görüşülen kişi verdiği yanıtlarda daha samimi olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 266). Bu araştırmada görüşme formundaki sorular sondalarıyla birlikte düşünüldüğünde, sinerjik yönetim ayrıntılı olarak irdelenmeye çalışılmıştır. Sayıca fazla olan soruların görüşme süresini uzattığı ve araştırmacı ile görüşülen kişi arasında samimi bir ortamın oluşmasını sağladığı söylenebilir. Ses kaydı yapılmamasında katılımcıların daha samimi cevaplar vermelerine katkı sağladığına vurgu yapılabilir.

Katılımcılardan görüşme öncesinde, görüşme sırasında ve sonrasında birbirlerini etkilememeleri istenmiştir. Katılımcılar, araştırmacının bu isteğine olumlu yanıt vermişlerdir.

Eğer bir soru spesifik olmayan olasılıklar yüzünden, çok insan tarafından cevaplandırılmıyorsa, o iyi bir soru olamaz (Balcı, 2005: 163). Araştırma sorularının,

alternatif sorularla ve sondalarla desteklenmesinin araştırmanın güvenilirliğini artırdığı düşünülmektedir. Katılımcıların, araştırmacıdan soruyu tekrar sormasını istedikleri durumlarda ilk olarak alternatif soru yöneltilmiş, sonra da asıl madde kökü tekrar belirtilmiştir. Sondalarla araştırılmak istenen konu detaylı, ancak anı zamanda mümkün olduğunca öz olarak sorulmuştur. Böylece katılımcıların farklı konularda görüş bildirmeyerek, sadece istenilen konuda görüş belirtmeleri sağlanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanabilmesi için uzman görüşlerinden sonra son şekli verilen ölçme aracı, Tokat İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne sunularak araştırma izni alınmıştır.

Araştırma izni alındıktan sonra araştırma yapılacak okulun yöneticileriyle görüşülerek araştırmanın amacı ve alt problemleri hakkında genel bir bilgi verilmiştir. Okul yöneticilerinden, öğretmenlerden ve diğer çalışanlardan araştırmaya gönüllü olarak katılmak isteyenlerin listesi oluşturularak görüşme takvimi hazırlanmıştır. Hazırlanan görüşme takvimine göre, sırayla katılımcılarla görüşülmüştür.

Görüşme sorularına verilen yanıtlar, araştırmacı tarafından cümle cümle görüşme formuna yazılmıştır. Katılımcılarla peş peşe değil, iki gün arayla görüşme yapılmıştır. Yapılan her görüşmeden sonra, görüşme metni irdelenerek eksik yazılan yerler olup olmadığı gözden geçirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Görüşme yöntemi ile elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir. Görüşme formundaki her bir soruya karşı gelen ifadeler deşifre edilerek ve tek tek okunarak mevcut temalar çıkarılmıştır. Bunlar içinden en sık tekrar eden belli başlı temalara ulaşılarak bir yargıya varılmaya çalışılmıştır. Bu genel temaların kaç kişi tarafından belirtildiğine ilişkin yüzdeleri ve frekansları alınarak bulgular bölümünde

tablolarla sunulmuştur. Tablo olarak verilemeyen bazı soruların veya sondaların bulguları gruplaştırılmıştır. Grupların altında da açıklamalar ve yorumlara yer verilmiştir.

Görüşme bulgularında kişilerin belirginleşmesini önlemek için görevleri ve kişisel bilgileri hakkında bilgi verilmemiştir. Katılımcılar G1, G2 şeklinde kodlanmıştır. Farklı görev tanımlarına ve kişisel özelliklere sahip katılımcılar, bulgular kısmında sıralanırken (G1, G2 vb.), benzer özellikteki kişiler peş peşe kodlanmamıştır. Karma olarak yapılan kodlama ile katılımcıların belirginleşmesinin önüne geçilmeye çalışılmıştır.

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde katılımcıların görüşme sorularına verdikleri yanıtlara ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. YİBO'larda karşılaşılan sorunlar nelerdir?

Bu başlık altında, YİBO'da karşılaşılan sorunların belirlenmesine yönelik bulgular ve yorumları yer almaktadır.

4.1.1. YİBO yöneticisi/öğretmeni/çalışanı olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

Sonda: Öğretimsel sorunlar

Pansiyondan kaynaklanan sorunlar

Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar

Mal ve hizmet alımından kaynaklanan sorunlar

Okul çevresinden kaynaklanan sorunlar

YİBO'da genel olarak karşılaşılan sorunların neler olduğunun belirlenmeye çalışıldığı bu sorunun sondaları; öğretimsel, pansiyondan, çalışanlardan, mal veya hizmet alımından ve okul çevresinden kaynaklanan sorunlardır.

4.1.1.a. Öğretimsel sorunlar

Bu sondada katılımcılara, YİBO'da öğretimsel sorunlar olup olmadığı sorulmuş, verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, araştırma evreninde öğretimsel sorun olup olmadığına ilişkin olarak verdikleri cevaplar, Tablo 4.1.1.a'da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.1.1.a: Öğretimsel Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Okuldaki materyal eksikliği (G1, G3, G15)	23.0	3
Velinin okulda olmaması (G2, G6, G17)	23.0	3

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Yatılılık psikolojisi (G5, G13)	15.4	2
Öğrencilerin maddi yetersizlikleri (G9, G14)	15.4	2
Öğrencilerin ders durumları (G7)	7.7	1
Sorun yok (G11, G12)	15.4	2
Toplam	100	13

Tablo 4.1.1.a'ya göre katılımcılardan üçü okuldaki materyal eksikliğini, üçü velinin okulda olmamasını, ikisi yatılılık psikolojisinin öğrencileri olumsuz etkilemesini, ikisi öğrencilerin maddi yetersizliklerinden dolayı sözlük ve renkli kalem alamamalarını, biri öğrencilerin ders durumlarını öğretimsel sorun olarak belirtmişlerdir. İki katılımcı öğretimsel sorun olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. G4, G8, G10 ve G16 ise öğretimsel sorunlarla ilgili görüş belirtmemişlerdir.

G1 materyal eksikliğini karşılaşılan öğretimsel sorun olarak belirttikten sonra: “Malzeme eksikliği var. Ne kadar çok malzeme olursa o kadar iyi olur. Dersi keyiflendirecek aletler olursa katılım artar. Müfredat sınırlı” demiştir. G3 materyal eksikliğini karşılaşılan öğretimsel sorun olarak belirttikten sonra: “OKS’de soru çıkmayan dersler için bir umursamazlık var. Öğrenciler derse dikkatlerini vermiyorlar. Malzeme bulma sorunu var. Atölye olmaması büyük bir sorun” diyerek görüşlerini bildirmiştir. G15 materyal eksikliğini karşılaşılan öğretimsel sorun olarak belirttikten sonra: “Tahta güzel değil. Okuldaki tahtalara tebeşir yerine kalemle yazılsa daha iyi olurdu. Köyden ara sınıfa gelen öğrencilerin durumu zayıf. Türkçeleri zayıf. Sınıflarda bilgisayar olsa iyi olur. Sözlük alamıyorlar. Renkli kalem alamıyorlar” şeklinde düşüncelerini belirtmiştir.

G2 velinin okulda olmamasını karşılaşılan öğretimsel sorun olarak belirttikten sonra: “Öğrencilerin; velilerinin yanında olamayışları, etkinlikleri aileleriyle yapamamaları bir dezavantaj. Öğrenciler etkinlik materyallerini tamamlayamıyorlar” demiştir. G6 velinin okulda olmamasını karşılaşılan öğretimsel sorun olarak belirttikten sonra: “Öğrencinin geldiği kültürel çevrenin özellikleri eğitimi ve öğretimi etkiliyor. Okulun yatılı olması, veli ayağının olmaması öğrenme sürecine olumsuz etki yapıyor” demiştir. G17 velinin okulda olmamasını karşılaşılan öğretimsel sorun olarak belirttikten sonra, “Çocuklarla gerçek anlamda ilgilenen bir anne babanın olmaması sorun oluyor. Öğrenciler yeterince konu tekrarı yapmıyorlar. Derse hazırlıksız geliyorlar. Verilen ders görevleri çok fazla” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

G5 ve G13 öğrencilerdeki yatılılık psikolojisini karşılaşılan öğretimsel sorun olarak belirtmişlerdir. Bu görüşlerden farklı olarak G13: “Çocukların psikolojik sorunları var. Yatılılık psikolojisi. Çocuklar sürekli aile özlemi çekiyor. Bu konsantrasyon eksikliğine neden oluyor. Veliler ilgisiz” olduğu yönünde görüş bildirmiştir.

G9 ve G10 öğrencilerin maddi yetersizliklerini öğretimsel sorun olarak belirtmişlerdir. Bu görüşlerden farklı olarak G9 şu şekilde görüş belirtmiştir: “Aile desteğinin yetersizliği ve maddi yetersizlikler sorun. Çocukların geldiği çevre, öğretimi olumsuz etkiliyor” demiştir.

G7 öğrencilerin derslerindeki durumlarını belirttikten sonra: “Öğrencilerin seviyesi derslerde düşük ama algıları açık. Öğrenci öğretmen ilişkisi pozitif” demiştir.

G11 ve G12 herhangi bir öğretimsel sorunla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların cevapları genel olarak öğretimin ana unsurlarından (öğrencilerin hazır bulunuşlukları, yöntemler vb.) kaynaklanan sorunların yaşanmadığı, öğretimi

dolaylı olarak etkileyen unsurların (ailelerin kültürel veya maddi durumları, okulun yatılı olması vb.) sorun oluşturduğu yönündedir.

İki katılımcının, YİBO'da öğretimsel sorunlar açısından problem olmadığını belirtmelerinin YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanmasını olumlu etkilediği söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının okuldaki materyal eksikliğini, velinin okulda olmamasını, yatılılık psikolojisinin öğrencileri olumsuz etkilemesini, öğrencilerin maddi yetersizliklerinden dolayı sözlük ve renkli kalem alamamalarını ve öğrencilerin ders durumlarının olumsuzluğunu belirtmelerinin, YİBO'nun iç paydaşları (yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler) ile veliler arasında sinerji oluşumu açısından olumsuz olduğu ve bu durumun asinerjiye neden olabileceği söylenebilir. Bu bağlamda sorunların çözümünde ortak çalışmanın hem sinerjiyi artıracak, hem de yeni çözüm tekniklerinin bulunmasında yarar sağlayacağı söylenebilir.

4.1.1.b. Pansiyondan kaynaklanan sorunlar

Bu sondada katılımcılara, pansiyon kaynaklı sorunlar olup olmadığı sorulmuştur.

Katılımcıların, verdikleri cevaplar, Tablo 4.1.1.b'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.1.1.b: Pansiyondan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Temizlik problemi (G1, G5, G8, G9, G12, G14, G17)	50.0	7
Bireysel disiplin eksikliği (G2)	7.1	1
Fiziksel yapının yetersizliği (G3, G15)	14.3	2
Pansiyonun yeterince ısınmaması (G4, G7)	14.3	2
Sorun yok (G10, G11)	14.3	2
Toplam	100.0	14

Tablo 4.1.1.b'ye göre katılımcılardan yedisi pansiyondaki temizlik problemini, biri bireysel disiplin eksikliğini, ikisi fiziksel yapının yetersizliğini, ikisi ısınmanın yetersiz oluşunu pansiyon kaynaklı sorun olarak belirtmişlerdir. Katılımcılardan ikisi ise pansiyondan kaynaklı sorun olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcılardan G6, G13 ve G16 ise pansiyon kaynaklı sorunlarla ilgili olarak görüş bildirmemişlerdir.

G1, G5, G8, G9, G12, G14 ve G17 öğrencilerin bir bakıma evleri olan kişisel yaşam alanlarındaki –pansiyondaki- problemi temizlik sorunu olarak görmüşlerdir. G1, G5, G12 ve G17 çocukların temizlik problemi olduğunu belirtmişlerdir. G8, G9 ve G14 öğrencilerin küçük olmasından dolayı temizlik sorunu olduğunu, 6-7-8 yaşlarındaki çocuklardan temizlik yapmalarını beklemenin zor olduğunu ancak her geçen gün bu sorunun çözümünde aşama kaydedildiğini belirtmişlerdir.

G2 bireysel disiplin sorunu olduğunu belirttikten sonra: “Temizlik ve bireysel disiplin anlayışı tam oturmuyor. Bire bir kontrol yok. Öğrencilerin beslenme kontrolleri zor. Çok güzel yemekler çıkmasına rağmen bazı öğrenciler yemek yemiyor” demiştir.

G3 fiziksel yapının yetersizliğini belirttikten sonra: “Özellikle fiziksel alt yapı yetersiz. Yemekhaneler kalabalık. Ayakkabılıkların bina dışına çıkarılması gerekir” demiştir. G15 fiziksel yapının yetersizliğine değinmiştir.

G4 pansiyonda ısınma problemi olduğunu belirttikten sonra: “Pansiyon binası soğuk, kimse içeri girmek istemiyor. Yerlerde halıfleks olsa ısınma kolay olur. Oyun odası yetersiz geliyor. Etüt odaları olsa iyi olur. Odalar daha geniş olabilir. Büyük ve küçük öğrenciler eşit dağıtılmalı” şeklinde görüş bildirmiştir. G7 pansiyonda ısınma sorunu olduğunu belirtmiştir.

G10 ve G11 pansiyondan kaynaklı sorun olmadığını belirtmişlerdir.

Pansiyonla ilgili temel problemin, temizlik problemi olduğu söylenebilir. Katılımcıların yarısının bu problemin nedenini, çocukların yaşlarının küçük olmasına ve bu nedenle kişisel bakımlarını yapmakta zorlanmalarına bağlamışlardır.

Katılımcılardan ikisinin YİBO'da pansiyondan kaynaklanan sorun olmadığını belirtmelerinin, YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetim açısından olumlu olduğu söylenebilir. Bazı katılımcıların pansiyondaki temizlik problemini, bireysel disiplin eksikliğini, fiziksel yapı ve ısınmanın yetersizliğini belirtmelerinin yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında sinerji oluşumunu olumsuz etkileyeceği düşünülebilir.

4.1.1.c. Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar

Bu sondada katılımcılara, YİBO'daki çalışanlardan kaynaklanan sorunlar olup olmadığı sorularak, sinerjik yönetimle bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların, çalışanlardan kaynaklanan sorun olup olmadığı sorusuna ilişkin olarak verdikleri cevaplar, Tablo 4.1.1.c'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.1.1.c: Çalışanlardan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Görev dağılımında ve arkadaş seçiminde ayrımcılık yapılması (G1, G12, G15)	21.4	3
İş tanımının olmayışı ve yönetimin desteğinin yetersizliği (G3, G5)	14.3	2
Çalışma ortamının niteliği (G4)	7.1	1
Çalışmaların yetersizliği (G9)	7.1	1
Kurum planını uygulama sorunları (G10, G13)	14.3	2
Sorun yok (G6, G8, G11, G14, G17)	35.7	5
Toplam	100.0	14

Tablo 4.1.1.c'ye göre çalışanlardan kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak katılımcılardan üçü görev dağılımında ve arkadaş seçiminde ayrımcılık yapılmasını, ikisi iş tanımının ve yönetimin desteğinin yetersiz oluşunu, biri çalışma ortamının niteliğini, biri arkadaşların yapılan iş için yetersiz olduğunu, ikisi kurum planını uygulamada sorunlar olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan beşi çalışanlardan kaynaklanan sorun olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. G2, G7 ve G16 ise çalışanlardan kaynaklanan sorunlarla ilgili görüş belirtmemişlerdir.

G1, G12 ve G15 nöbet arkadaşları belirlenirken belletici nöbetçilik görevi alan kişilerin arkadaş seçiminde ayırım yapabildiklerini belirtmişlerdir.

G3 görevlendirmelerde okul yönetiminin desteğinin yetersiz olduğunu belirttikten sonra: “Ortak grup çalışması yok. Emri vaki oluyor. Yöneticiler görevlerimizle ilgili yeterince bilgilendirme yapmıyor. Yapacağımızı kendi gayretimizle öğreniyoruz” demiştir. G5 görevlendirmelerde yönetimin desteğinin yetersiz olduğunu belirtmiştir.

G4 çalışma ortamının iyi olup olmamasının kişileri etkileyebileceğini belirttikten sonra: “Zevkli bir ortam olsa daha iyi olur. Bu da YİBO çalışanlarının elinde olan bir şey. Hizmetlilerle öğretmenler arasında yeterince diyalog yok” demiştir.

G9 YİBO’da kişilerin çalışma yeterliğinin olması gerektiğini belirttikten sonra: “YİBO’da çalışma yeterliliği olmayan kişilerden söz edebiliriz. Yeni gelen arkadaşlar işi bilmiyor. Öğrenince tayin istiyorlar veya iş değiştiriyorlar” demiştir.

G10 ve G13 okul eylem planına yeterince uyulmadığını, günlük program çizelgesinin belli olmasına rağmen özellikle nöbetlerde belletici öğretmenler arasında standart uygulama olmadığını belirtmişlerdir.

G6, G8, G11, G14 ve G17 pek bir sorun görmediklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan % 40'nın YİBO'da çalışanlardan kaynaklanan sorun olmadığını belirtmelerinin, YİBO'da sinerji oluşumu açısından olumlu olduğu söylenebilir. Katılımcılardan bazılarının çalışmalarda ve görevlerde arkadaş seçimini, iş tanımlanmasının ve yönetimin desteğinin yetersiz oluşunu, öğretmenlerle çalışanlar arasında diyalogun olmamasını, bazı çalışanların yapılan iş için yetersiz olduğunu, kurum planını uygulamada sorunlar olduğunu belirtmelerinin, YİBO'da sinerji oluşumu açısından olumsuz olduğu ve asinerjiye yol açabileceği düşünülebilir.

4.1.1.d. Mal ve hizmet alımından kaynaklanan sorunlar

Bu sonda da katılımcılara, YİBO'da mal ve hizmet alımından kaynaklanan sorunlar olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcıların, mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorun olup olmadığına ilişkin verdikleri cevaplar, Tablo 4.1.1.d'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.1.1.d: Mal veya Hizmet Alımından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Çalışan sayısının yetersizliği (G2, G16)	13.3	2
Hizmet alım komisyonlarının oluşumu (G3, G11, G14)	20.0	3
Mevzuatla ilgili kişisel yetersizlikler (G6, G17)	13.3	2
Hizmet alımı ile çalışanlara ücretlerin zamanında verilmemesi (G4, G9)	13.3	2
Temizlik malzemelerinin kalitesi ve türü (G13, G15)	13.3	2
Sorun yok (G1, G7, G8, G10)	26.7	4
Toplam	100.0	15

Tablo 4.1.1.d'ye göre; katılımcılardan ikisi çalışan sayısının yetersizliğini, üçü hizmet alım komisyonlarının oluşumunu, ikisi mevzuatla ilgili kişisel yetersizlikleri, ikisi hizmet sağlayan şirket tarafından hizmetli ücretlerinin zamanında verilmemesini, ikisi temizlik malzemelerinin kalitesinin ve türünün yetersiz olmasını mal ve hizmet alımından kaynaklanan sorunlar olarak görmüştür. Katılımcılardan dördü mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorun olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan G5 ve G12 mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorunlarla ilgili görüş belirtmemişlerdir.

G2 ve G16 hizmetlerin geliştirilmesi için daha çok çalışana ihtiyaç olduğunu, özellikle de banyolarda gözetmenlere ihtiyaç duyulduğunu ancak bunun maddi ağırlığı olacağını belirtmişlerdir.

G3, G11 ve G14 komisyonlarda olmadıklarını, pansiyon nöbetlerinde komisyonda sayıldıklarını, işi yeterince bilmedikleri için sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir.

G6 mevzuat açısından kişisel yeterlilikle ilgili şunları belirtmiştir: “İhale komisyonunda görev almak sıkıntılı oluyor. Belli hizmet alımlarında ihaleye katılan firmalar ihale şartlarını çok iyi biliyorlar. Fakat komisyon üyeleri olan öğretmen ve idareciler bu konuda bazen yetersiz kalıyorlar. Okul idaresinin bu konuda iyi niyetli olmasına rağmen karşı taraf bunu kullanıyor veya iptaline varan süreç başlatıyor. Bu da bir sıkıntı oluşturuyor” demiştir. G17 mal veya hizmet alımı ile ilgili mevzuatı yeterince bilmediği için sıkıntılar yaşadığını belirtmiştir.

G4 ve G9 hizmet alımı yoluyla çalışan kişilerle farklı zamanlarda yaptıkları konuşmalarda; hizmet alımı yoluyla çalışanların ücretlerini zamanında alamadıklarından yakındıklarını söylemişlerdir. G4 ve G9 bu durumdan rahatsızlık olduklarını belirtmişlerdir.

G13 ve G15 temizlik ürünlerinin (çamaşır suyu yerine deodorantlı temizleyiciler vb.) daha kaliteli ve çeşitli olabileceğini belirtmişlerdir.

G1, G7, G8 ve G10 mal veya hizmet alımında sorun olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan yaklaşık % 25'inin YİBO'da mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorunlar açısından problem olmadığını belirtmelerinin, YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir. Katılımcılardan bazılarının çalışan sayısının yetersizliği, hizmet alım komisyonlarının oluşumunda tecrübenin dikkate alınmaması, mevzuatla ilgili kişisel yetersizlikler, hizmet alımı ile çalışanlara ücretlerin zamanında verilmemesi, temizlik malzemelerinin kalitesinin yetersizliği üzerinde durmalarının, sinerji oluşumu ve sinerjik yönetim açısından olumsuz olduğu söylenebilir.

4.1.1.e. Okul çevresinden kaynaklanan sorunlar

Bu sonda da katılımcılara, YİBO'da okul çevresinden kaynaklanan sorunlar olup olmadığı sorulmuş ve cevaplarda sinerjik yönetimin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, verdikleri cevaplar Tablo 4.1.1.e'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.1.1.e: Okul Çevresinden Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Öğrencilerin geldiği çevrenin kültürü (G1, G4, G9, G10, G13)	33.3	5
Okulun yakın fiziksel çevresi (G2, G6, G11)	20.0	3
Okulun yakın sosyal çevresi (G3)	6.7	1
Sorun yok (G8, G14, G16)	20.0	3
Toplumda kendini ifade etme (G5, G7, G12)	20.0	3
Toplam	100.0	15

Tablo 4.1.1.e'ye göre okul çevresinden kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak katılımcılardan beşi öğrencilerin geldiği çevrenin kültürünü, üçü yakın fiziksel çevreyi, biri yakın sosyal çevreyi belirtmişlerdir. Katılımcılardan üçü okul çevresinden kaynaklanan sorun olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan G15 ve G17, okul çevresinden kaynaklanan sorunlarla ilgili görüş belirtmemişlerdir.

Katılımcılardan üçü ise okul çevresinin sorun oluşturmadığını, hatta bu durumun öğrencilere büyük avantaj oluşturduğunu vurgulamıştır.

G1, G9 ve G13 öğrencilerin geldiği çevrenin kültürünün yetersiz olduğunu, öğrenciye aileden geçen iyi bir alışkanlığın olmadığını, ailelerin duyarsız olduklarını, öğrencileri okula bırakıp ilgilenmediklerini ve bunun da belletici öğretmenler ve yöneticiler için sıkıntı oluşturduğunu belirtmişlerdir. G4 ve G10 ailelerin ilgisiz ve eğitimsiz olmasından dolayı çocuklarının kültürel açıdan çok zayıf olarak okula geldiklerini ancak bu öğrencileri eğitmelerinin de görevleri olduğunu belirtmişlerdir.

G3 okulun yakın sosyal çevresinin olumsuzluğunu belirttikten sonra: “Kasabadan uzak olduğumuz için sosyal çevreden uzağız. Eğitim bölgesindeki diğer okullardan kopuğuz. Kendi içinde bir okuluz yani. Öğrencilerimiz ücra yerlerden geliyorlar” diyerek görüşünü belirtmiştir.

G7 öğrencilerin toplumda kendilerini ifade etmelerinin sorun olduğunu belirttikten sonra: “Öğrencilerin köyleri genelde küçük yerler. Buralarda az sayıda insan yaşadığı için öğrencilerin sosyalleşmesi beklenen düzeyde değil” demiştir. G5 ve G12 de benzer şekilde öğrencilerin toplumda kendilerini ifade etmelerinin sorun olduğunu belirtmişlerdir.

G8, G14 ve G16 okul çevresinden kaynaklanan sorun olmadığını belirtmişlerdir.

G2, G6 ve G11 yakın çevrenin okula dezavantaj olmadığını tam tersine avantajı

olduğunu belirtmişlerdir. G6 bu durumla ilgili olarak: “Öğrencinin aklına etrafı gezmek düşüncesi gelmiyor, çünkü okul ilçe merkezine uzak. Okulumuz bu açıdan olumlu bir çevrede bulunuyor” demiştir.

Okul çevresinin yakın ve uzak çevre olarak iki temel kategoride değerlendirildiğinde bu çevrelerin sosyal, kültürel, fiziksel özelliklerinin YİBO’ya gelen öğrencilerin eğitimlerini olumlu veya olumsuz etkileyebileceği söylenebilir.

Katılımcılardan % 40’ının YİBO’da okul çevresinden kaynaklanan sorun olmadığını ve yakın çevrenin olumluluğunu belirtmelerinin, YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir. Katılımcılardan bazılarının okul çevresinden kaynaklanan sorunlarla ilgili öğrencilerin geldiği çevrenin kültürünün yetersizliğini, yakın sosyal çevrenin olumsuzluğunu, öğrencilerin toplumda kendilerini ifade sıkıntıları yaşadıklarını belirtmelerinin, YİBO çalışanları ile öğrenciler arasında veya okulla çevre arasında sinerji oluşumu açısından olumsuz olacağı düşünülebilir.

4.1.2. Yöneticilik/öğretmenlik/iş yaşamınızda karşılaştığınız sorunlarda son 10 yılda değişiklikler oldu mu?

Bu bölümde 8 yıllık zorunlu temel eğitime geçildikten sonra, YİBO’da karşılaşılan sorunlarda değişiklik olup olmadığına yönelik sondalar yer almaktadır.

Sonda: Öğrenci sayısından kaynaklanan

Mevzuat değişikliğinden kaynaklanan

Çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı ayrılmasından kaynaklanan

Pansiyondan kaynaklanan

Mal veya hizmet alımından kaynaklanan

4.1.2.a. Öğrenci sayısından kaynaklanan sorunlar

Bu sondada katılımcılara, son 10 yılda YİBO’da öğrenci sayısından kaynaklanan sorunlarda değişiklik olup olmadığı sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların son 10 yılda öğrenci sayısından kaynaklanan sorunlardaki değişikliğe ilişkin verdikleri cevaplar Tablo 4.1.2.a’da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.1.2.a: Öğrenci Sayısından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Öğrenci sayısının artması (G1)	5.9	1
Öğrenci sayısının sabit kalması: Sorun yok (G2, G3, G4,G5, G6, G7, G8, G9, G11, G12, G13, G16, G17)	76.5	13
Yıllara göre değişim oranının farklı olması (G10, G15)	11.7	2
Sayının artmasının olumlu etkisi (G14)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.1.2.a’ya göre öğrenci sayısından kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak katılımcılardan biri öğrenci sayısının yıllara göre artmasının sorunları fazlalaştırdığına, ikisi her yıl farklı sayıda öğrenci gelmesine değinmişlerdir. Katılımcılardan on üçü öğrenci sayısının pek değişmemesi nedeniyle problem olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri öğrenci sayısının her yıl değiştiğini ancak bunun olumlu etkilerinin ön planda olduğuna vurgu yapmıştır. Bu sondaya görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 son 10 yılda öğrenci sayısının artmasının problemleri de artırdığını ancak her yeni gelen öğrencinin şekillendirilmesi gereken bir hamur olduğunu belirtmiştir.

G2, G3, G4, G5,G6, G7, G8, G9, G11, G12, G13, G16 ve G17 öğrenci sayısının yıllara göre pek fazla değişkenlik göstermemesi nedeniyle bu durumun sorun

oluşturmadığını belirtmişlerdir.

G10 ve G15 öğrenci dağılımının yıllara göre farklılık gösterdiğini ancak bunun olumlu etkilerinin ön planda olduğunu belirtmişlerdir.

G14 öğrenci sayısının yıllara göre değişiklik gösterdiğini ancak öğrenci sayısının çok olmasının sorunları azalttığını belirttikten sonra: “Öğrenciler birbirini kontrol ediyorlar. İki kademenin bir arada olması davranış geliştirmeye yardımcı oluyor. Büyük ya da küçük kardeşlerin birbirine yardım etmesi bizlerin işlerini kolaylaştırıyor” demiştir.

Katılımcıların çoğunluğunu öğrenci sayısının yıllara göre pek değişmediğini ve buna bağlı olarak YİBO’da öğrenci sayısından dolayı karşılaşılan sorunlarda son 10 yılda bir değişiklik olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bazılarının son 10 yılda YİBO’da öğrenci sayısının değişiminden dolayı bu durumun olumlu etkilerinin ön planda olduğunu, öğrenci sayısının çok olmasının sorunları azalttığını ve öğrenci sayısının pek değişmemesi nedeniyle problem olmadığını belirtmeleri sonucunda bu durumun YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının son 10 yılda öğrenci sayısının artmasının problemleri de artırdığını belirtmeleri sonucunda bu durumun YİBO’da çalışanlar arasında sinerji oluşumu açısından olumsuz olduğu ve asinerjiye neden olabileceği söylenebilir.

4.1.2.b. Mevzuat değişikliği

Bu sonda da katılımcılara, YİBO’da son 10 yılda mevzuat değişikliğinden kaynaklanan sorunlarda değişiklik olup olmadığı, varsa bu değişikliklerin olumlu veya olumsuz etkileri sorulmuş ve cevaplarda sinerjik yönetim bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, son 10 yılda YİBO’da mevzuat değişikliğinden kaynaklanan

sorunlarda değişiklik olup olmadığına ve varsa bu değişikliklerin olumlu veya olumsuz etkilerine ilişkin verdikleri cevaplar Tablo 4.1.2.b’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.1.2.b: Mevzuat Değişikliğine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Yöneticilerin belletici nöbetçi olma zorunluluklarının kaldırılması ve bunun etkileri (G1, G6)	5.9	1
Yöneticilerin işlerini iyi bilmeleri ve yapmaları (G4, G6)	11.8	2
Nöbetçi belletici öğretmenlerin sorumluluklarının artması (G9)	5.9	1
Yöneticilerin, öğrenci üzerindeki etkisinin zayıflaması (G8, G14, G16)	17.6	3
Öğretim programındaki değişiklik (G11)	5.9	1
Sorun yok (G2, G3, G5, G7, G10, G12, G13, G15, G17)	53.1	9
Toplam	100	17

Tablo 4.1.2.b’ye göre mevzuat değişikliğinden kaynaklanan sorunlarla ve bunların etkileriyle ilgili katılımcılardan biri yöneticilerin belletici nöbetçi olma zorunluluklarının kaldırılmasını ve bunun etkilerini, ikisi yöneticilerin işlerini iyi bilmelerini ve yapmalarını, biri nöbetçi belletici öğretmenlerin sorumluluklarının artmasını, üçü yöneticilerin nöbet tutma zorunluluklarının kaldırılmasının öğrenci üzerindeki etkilerinin zayıflamasına neden olduğunu, biri program değişikliğinin olduğunu ancak bunun sorun oluşturmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan dokuzu mevzuat değişikliklerinden kaynaklanan bir sorun olmadığını belirtmişlerdir. Bu sonda ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 önceden yöneticilerin zorunlu ve ücret karşılığı belletici nöbetçi olurlarken yapılan mevzuat değişikliği ile yöneticilerin ücret karşılığı belletici nöbetçi olmalarının kaldırıldığını belirtmiştir. Yöneticilerin bu değişiklikten sonra çalışma saatleri dışında

okulda bulunmadıklarını vurgulamıştır. Yöneticilerin öğretmenlerle belletici nöbetçi olmaları gerektiğini, bu durumun öğrencilerin kontrolünü sağlamada etkili olduğunu, olası sorunlara karşı öğrencilerin daha dikkatli davrandıklarını ve genel olarak sorunları azalttığını belirtmiştir. G6 yapılan mevzuat değişikliğinden sonra yöneticilerin gece nöbet tutmamasını eskiye göre olumsuz bir durum olarak değerlendirmiş ve yöneticilerin nöbetçi olduklarında, belletici nöbetçi öğretmenlerin disiplin açısından daha az sıkıntıyla karşılaştıklarını söylemiştir.

G4 YİBO'yu daha iyi tanıyan, işini iyi bilen yöneticilerin, işlerin yolunda olmasını sağladığını belirttikten sonra mevzuat değişikliğinden dolayı sıkıntı olmadığını belirtmiştir.

G9 yöneticilerin yapılan mevzuat değişikliğinden sonra gece nöbet tutmadıklarını, yeni uygulamada öğretmenlerin daha çok sorumlulukları olduğunu belirttikten sonra öğretmenlerin yöneticilere göre başarılı olduklarını vurgulamıştır.

G8 yöneticilerin yapılan mevzuat değişikliğinden sonra gece nöbet tutmadıklarını belirtmiş ancak bu durumun her hangi bir sorun oluşturmadığına değinmiştir. “Yöneticiler nöbetçi olduklarında sorumluluğum daha azdı. Şimdi arttı. O zaman daha rahattık. Yük bize bindiği için eskisi kadar rahat değiliz” demiştir. G14 yöneticilerin yapılan mevzuat değişikliğinden sonra gece nöbet tutmamalarının öğrenciler üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirttikten sonra: “Öğrenciler; öğretmen ile yönetici arasındaki farkın farkında olup gerek etütlerde gerekse banyo vb. alışkanlıklarda biraz gevşediğini gözlemliyorum” demiştir. G16 yöneticilerin yapılan mevzuat değişikliğinden sonra gece nöbet tutmamalarının yöneticilerin öğrenci üzerindeki hakimiyetlerini azalttığını belirttikten sonra: “Yöneticiler mevzuat değişikliğinden önce bütün öğrencilerin tek tek isimlerini ve köylerini bilmelerine

rağmen mevzuat değişikliğinden sonra bazı öğrencileri ilk bakışta tanımakta önceye göre güçlük çekiyorlar” demiştir.

G11 mevzuat değişikliği olarak öğretim programlarının değişmesini söylemiş ancak bu değişiklikten dolayı mevzuatla ilgili sorunların değişmediğini belirtmiştir.

G2, G3, G5, G7, G10, G12, G13, G15 ve G17 mevzuattan değişikliğinden kaynaklanan bir sorun olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcılar mevzuat değişikliği açısından genel olarak müdür yardımcılarının önceden nöbet tutarken 2006-2007 öğretim yılı ikinci döneminden itibaren nöbet tutma zorunluluklarının kaldırılmasını olumsuz bulduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bazılarının mevzuat değişiminden dolayı yöneticilerin işlerini iyi bilmelerini ve yapmalarını, program değişikliğinin olduğunu ancak bunun problem oluşturmadığını veya mevzuattan değişikliğinden kaynaklanan bir sorun olmadığını belirtmeleri sonucunda bu durumun YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının mevzuat değişiklikleri ile ilgili yöneticilerin belletici nöbetçi olmalarında zorunluluğun kalkmasını, nöbetçi belletici öğretmenlerin sorumluluklarının artmasını, yöneticilerin nöbet tutma zorunluluklarının kaldırılması nedeniyle öğrenci üzerindeki etkilerinin zayıflamasını belirtmeleri sonucunda bu durumun YİBO yöneticileri ile öğretmenleri arasında sinerji oluşumu açısından olumsuz olduğu ve asinerjiye neden olabileceği söylenebilir.

4.1.2.c. Çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı ayrılması

Bu sonda da katılımcılara, YİBO’da çalışanların çeşitli nedenlerle ayrılmasından dolayı karşılaşılan sorunlarda değişiklik olup olmadığı sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 4.1.2.c’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.1.2.c: Çalışanların Çeşitli Nedenlerden Dolayı Ayrılmasından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
İşten ayrılmaların normal olması (G1, G2, G3)	17.6	3
İşten ayrılmalarla sorunların artması (G4)	5.9	1
Kalitenin artması (G6, G14)	11.8	2
Değişimi hissettirmeyecek ortamın olması (G8)	5.9	1
Öğrencilerin çalışanlara duygusal ve manevi bağlılığı (G9, G12, G13, G16)	23.5	4
Sorun yok (G5, G7, G10, G11, G15, G17)	35.3	6
Toplam	100	17

Tablo 4.1.2.c’ye göre çalışanların çeşitli nedenlerle işten ayrılmasından kaynaklanan sorunlarla ilgili katılımcılardan üçü işten ayrılmaların normal olmasını, biri sorunların artmasını, ikisi kalitenin artmasını, biri değişimi hissettirmeyecek ortamın olmasını, dördü kişilere duygusal ve manevi bağlılıktan dolayı işten ayrılmaları belirtmişlerdir. Katılımcılardan altısı çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılmasının sorun olmadığını belirtmişlerdir. Bu sonda ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 işten ayrılmaların alışılmış durumlar olduğunu söyledikten sonra alışılan ve iyi çalışan bir hizmetlinin işten ayrılmasının birçok değişikliğe neden olduğunu belirtmiştir. G2 değişimin normal olduğunu, insanların zamanı gelince ve şartlar uygun olunca görev yerlerini değiştirdiklerini vurgulamıştır. G3 insanların bazen iş yerlerini değiştirmelerinin normal olduğunu, sorunlarda ilk başta artış görülse bile zamanla bu

sorunların düzeldiğini ve yeni gelenlerin çabuk uyum sağladığı şeklinde görüş bildirmiştir.

G4 işten ayrılmalarda sonucunda sorunların arttığını, alışılan öğretmenin gitmesinin öğrencileri olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

G6 aşçıların sık sık değiştiğini ancak gelenlerin gidene fazla aratmadığını söyledikten sonra: “Yemekler daha kaliteli olmaya başladı. İyi, çok daha iyi oldu” demiştir. G14 ise ilk yıllara göre kurum yararına olumlu değişiklikler olduğunu, önceden devlet tarafından çalıştırılan hizmetlilerden verim alınmadığını belirttikten sonra: “Hizmet alım ihaleleri sonucunda işçilerin performansında % 100 değişiklik oldu. Bu hizmet alımı yoluyla çalışan işçilerin işe giriş çıkışlarında, tamamen okulun ve öğrencilerin lehine gelişmeler oluyor. Olumsuz davranışı ya da performansı olanlar değişiyor. Bunun devlet görevlisi hizmetlilerde yapılması mümkün değildi” demiştir.

G8 değişikliklerin sıkıntı oluşturmadığını, yeni gelenlerle sorunsuz anlaşıldığını, nöbetlerde her türlü paylaşım olduğunu, arkadaşlık ve paylaşım ortamının diğer okullardan farklı olduğunu ve çalışanlar arasında daha çok iletişim kurulduğunu belirtmiştir.

G9 öğrencilerin çalışanlarla ruhsal bağlar kurduklarını belirttikten sonra: “Bu anlamda bir arkadaşın gitmesi öğrencileri psikolojik olarak yıpratıyor. Aşçı ayrıldı, öğrencilerin yeni aşçıya birkaç ay onun adını söyledikleri duyuldu” demiştir. G12, G13 ve G16 kendini öğrenciye sevdirmiş aktif bir öğretmenin ayrılmasının sorun olabildiğini ama bunun zamanla düzeldiğini belirtmişlerdir.

G5 işlerin kişilere bağlı olmadığı için genel olarak sorun olmadığını söylemiştir. G7, G10, G11, G15 ve G17 çalışanların çeşitli nedenlerden ötürü işten ayrılmasından kaynaklanan sorunlarla ilgili bir problem görmediklerini belirtmişlerdir.

Çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılmalarının ya da yer değiştirmelerinin normal olduğu, insanların doğaları gereği bu durumlardan etkilendikleri ancak zamanla bu sorunların ortadan kalkmaya başladığı söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılmaları ile ilgili olarak kalitenin artmasını, değişimi hissettirmeyecek ortamın olmasını veya bir sorun olmamasını belirtmeleri sonucunda bunun YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılmaları ile ilgili belletici nöbetçi öğretmenlerin sorumluluklarının artmasını, sorunların artmasını, kişilere duygusal ve manevi bağlılıktan dolayı sorun yaşandığını belirtmeleri sonucunda bu durumun YİBO çalışanları arasında sinerji oluşumu açısından olumsuz olduğu ve asinerjiye neden olabileceği söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının işten ayrılmaların normal olmasını belirtmelerinin YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu veya olumsuz bir durum oluşturmadığı söylenebilir.

4.1.2.d. Pansiyondan kaynaklanan sorunlar

Bu sonda da katılımcılara, son 10 yılda YİBO'da pansiyondan kaynaklanan sorunlarda değişiklik olup olmadığı sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, son 10 yılda YİBO'da pansiyon kaynaklı sorunlarda değişiklik olup olmadığına ilişkin cevapları Tablo 4.1.2.d'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.1.2.d: Pansiyondan Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Oturmuş kuralların olması (G1)	5.9	1
Hemşirenin olması (G4, G14)	11.8	2
Temizlik ve düzen (G5)	5.9	1
Değişmeyen sorunlar (G2, G3, G6, G7, G12)	29.4	5
Yöneticilerin işlerini iyi bilmeleri ve yapmaları (G15)	5.9	1
Problem yok (G8, G9, G10, G11, G13, G16, G17)	41.2	7
Toplam	100	17

Tablo 4.1.2.d'ye göre son 10 yılda pansiyondan kaynaklanan sorunlardaki değişikliklerle ilgili katılımcılardan biri oturmuş kurallar olmasını, ikisi hemşirenin olmasını, biri yöneticilerin işlerini iyi bilmeleri ve yapmaları üzerinde durmuşlardır. Katılımcılardan biri temizlik ve düzenin yetersizliğini, biri sorunların değişmediğini belirtmiştir. Katılımcılardan on biri pansiyondan kaynaklanan sorunlarda değişiklik olmadığını belirtmiştir. Bu sonda ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 düzenli kurallar nedeniyle sorunların ortadan kalktığını belirtmiştir.

G4 ve G14 okula hemşirenin atanması nedeniyle öğrencilerin daha temiz ve düzenli olduğunu ancak bu durumun tek başına yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

G5 her geçen gün işlerin düzene girdiğini, önceden öğrencilerin her gün banyo yapamadıklarını ancak son zamanlarda bu sorunun çözümlenerek öğrencilerin derslerden sonra istedikleri zaman banyo yapabildiklerini belirtmiştir.

G2, G3, G7 ve G12 pansiyon sorunlarının hep aynı olduğunu belirtmişlerdir. G6 pansiyon sorunlarının olağan karşılaşılan durumlar olduğunu belirtmiştir.

G15 yöneticilerin çalışmalarından dolayı pansiyonun oldukça iyi durumda olduğunu, temizlik ve yemekhanenin güzel olduğunu belirtmiştir.

G8, G9, G10, G11 ve G13 pansiyondan kaynaklanan sorunların olmadığını belirtmişlerdir. G16 ve G17 pansiyonda sorun olmadığını ve işlerin düzenli yürüdüğünü belirtmişlerdir.

Tablo 1.2.d'de elde edilen bulgulara göre pansiyondan kaynaklanan sorunların zamanla değişmediği, genelde benzer sorunlarla karşılaştığı, olağan dışı karşılaşılan bir sorun olmadığı söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının son on yıldaki pansiyondan kaynaklanan sorunların değişimi ile ilgili olarak düzene girmiş denilen kurallar olması nedeniyle problemlerin zamanla ortadan kalkmasını, hemşirenin olmasını, yöneticilerin işlerini iyi bildiklerini ve yaptıklarını belirtmelerinin YİBO'da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının son on yıldaki pansiyon sorunlarının değişimi ile ilgili olarak temizlik ve düzenin yetersizliğini, sorunların değişmediğini belirtmelerinin sinerji oluşumu açısından olumsuz olduğu söylenebilir.

4.1.2.e. Mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorunlar

Bu sonda da katılımcılara, son 10 yılda YİBO'da mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorunlarda değişiklik olup olmadığı sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, son 10 yılda mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorunlarında değişiklik olup olmadığına ilişkin verdikleri cevaplar, Tablo 4.1.2.e'de temalar şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 4.1.2.e: Mal veya Hizmet Alımından Kaynaklanan Sorunlara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Kararları yöneticilerin vermesi (G3, G12, G16)	17.6	3
Çalışan sayısının artması (G5)	5.9	1
Komisyonlarda ortak hareket etme (G6, G9, G11, G17)	23.5	4
Birlikte çözüme ulaşma (G8)	5.9	1
Esnaflar arası rekabet (G14)	5.9	1
Esnafların/Firmaların ücretlerini zamanında alması (G15)	5.9	1
Sorun yok (G1, G2, G4, G7, G10, G13)	35.4	6
Toplam	100	17

Tablo 4.1.2.e'ye göre son 10 yılda YİBO'da mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak katılımcılardan üçü kararları yöneticilerin verdiğini, biri çalışan sayısının arttığını, dördü komisyonlarda ortak hareket etmenin okulun yararına olduğunu, biri birlikte çözüme ulaşıldığını, biri esnaflar arası rekabetin okul yararına olduğunu, biri esnafların/firmaların ücretlerini zamanında almasını belirtmişlerdir. Katılımcılardan üçü mal ve hizmet alımı kararlarının yöneticilere ait olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan altısı son 10 yılda YİBO'da mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorunlarla ilgili bir değişiklik olmadığını belirtmişlerdir. Bu sonda ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G3, G12, G16 mal veya hizmet alımı ile ilgili kararları yöneticilerin verdiğini, öğretmenleri veya diğer çalışanları karar sürecine pek katmadıklarına değinmişlerdir.

G5 çalışan sayısının arttığını, bunun okul için çok yararlı olduğunu belirtmiştir.

G6, G9, G11 ve G17 katıldıkları komisyonlarda okul için en iyisini almaya

çalıştıklarını ancak kalite artınca fiyatların da arttığını vurgulamışlardır.

G8 ucuza alınan malların çok sıkıntı oluşturduğunu ancak zaman içerisinde ilgili kişilerin aralarında yaptıkları işbirliğiyle bu sorunun düzeldiğini belirttikten sonra: “Ucuza alalım derken çok sıkıntı yaşadık. Zaman içerisinde bunlar düzeldi. Önceki sorunlar; -nasıl çözebiliriz?- mantığıyla hareket edildiği için kolayca çözüldü” demiştir.

G14 okulun ilk açıldığı yıllarda rekabet oluşturabilecek esnaf bulmakta zorlandıklarını, şimdiler de ise bazı sektörlerin tekelleşmesi sonucu belirli bir iki alanda sıkıntı yaşadıklarını ancak ilk yıllardaki birçok sorunu artık yaşanmadıklarını belirtmiştir.

G15 rekabet koşullarının zamanla okul açısından daha iyi olduğunu, daha kaliteli mal ve hizmet alımı yapmaya başladıklarını belirttikten sonra: “Hem biz bu işi öğrendik hem de esnaf öğrendi. Esnaf parasını zamanında alınca ihalelere katılma isteği arttı” demiştir.

G1, G4 ve G10 mal veya hizmet alımıyla okul yönetimi ve satın alma komisyonu ilgilendiğini, okuldaki görev sürelerinde bu konuda bir sorun yaşanmadığını belirtmişlerdir. G2, G7 ve G13 okuldaki görev süreleri içinde mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorunlarda bir değişiklik olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.1.2.e’ye göre yöneticilerin mesleklerinin son 10 yılında mal veya hizmet alımıyla ilgili bir sorunla karşılaşmadıkları görülmektedir. Bunun nedeni olarak; yöneticilerin ilgili mevzuatı iyi bilmeleri, mesleki kıdemlerinin 15 yıl ve üzeri olması söylenebilir. Bazı öğretmenlerin mal ve hizmet alımıyla ilgili olarak kararları yöneticilerin veya ilgili komisyonların aldığını belirtmelerinin nedeni; kendilerinin bu konuyu hassas olarak görmeleri ve pek bir sorumluluk almak istememeleri olarak düşünülebilir.

Katılımcılardan bazılarının son 10 yılda YİBO'da mal veya hizmet alımından dolayı karşılaşılan sorunlarla ilgili olarak zamanla problemlerin çözüldüğünü, çalışan sayısının arttığını, komisyonlara katılımın okul yararına olduğunu, birlikte çözüme ulaşıldığını, esnaflar arası rekabetin okul yararına olduğunu, esnafların/firmaların ücretlerini zamanında almasını veya problem olmadığını belirtmeleri sonucunda YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının son 10 yılda YİBO'da mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorunlarla ilgili olarak kararlarının yöneticilere ait olduğunu ve yöneticilerin öğretmenleri veya diğer çalışanları karar sürecine pek katmadıklarını belirtmeleri sonucunda bu durumun YİBO çalışanları arasında sinerji oluşumu açısından olumsuz olduğu ve asinerjiye neden olabileceği söylenebilir.

4.1.3. Yöneticiliğinizin/Öğretmenliğinizin/Görevinizin ilk yıllarından bu güne kadar değerlendirecek olursanız, özellikle YİBO yöneticilerin/ öğretmenlerinin/ çalışanlarının sorunlarla baş edebilmelerinde sizce önemli kişiler kimlerdir?

Sonda: Öğretmenler önemli midir?

Öğrenciler önemli midir?

Memurlar önemli midir?

Hizmetliler önemli midir?

Başka kimler/neler önemlidir?

Bu soru ve sondalarında katılımcıların YİBO'daki görev süreleri içerisinde karşılaşılan sorunlarla ilgili çözüm bulmada kendilerince etkili ve önemli gördükleri kişileri sıralamaları istenmiş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların karşılaşılan sorunlarla baş edebilmelerinde önemli gördükleri kişilere ilişkin soruya verdikleri cevaplar tablo 4.1.3’de temalar şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 4.1.3: Karşılaşılan Sorunlarla Baş Edebilmede Önemli Görülen Kişilere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Yöneticiler (G8, G12)	11.8	2
Öğretmenler (G3, G5, G9, G13, G16)	29.4	5
Öğretmen-öğrenci (G1)	5.9	1
Yönetici-Öğretmen (G10, G11, G17)	17.6	3
Ortak katılım, herkes önemlidir (G2, G4, G6, G7, G15)	29.4	5
Kişisel düşüncelerin çatışması (G14)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.1.3’e göre karşılaşılan sorunlarla baş edebilmede önemli görülen kişilerle ilgili olarak katılımcılardan ikisi yöneticileri, beşi öğretmenleri, biri öğretmen ve öğrencileri, üçü yöneticileri ve öğretmenleri belirtmişlerdir. Katılımcılardan beşi sorunların çözümünde ortak katılım gerektiği için herkesin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bir kişi ise sorunlarla baş etmede kişilerin kendi istediklerini uyguladıklarına değinmiştir. Katılımcılar arasında karşılaşılan sorunlarla baş edebilmede önemli kişilerin kimler olduğuna ilişkin olarak yalnızca öğrencileri, memurları veya hizmetlileri belirtenler olmamıştır. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G8 sorunların çözümünde yöneticilerin önemli olduğunu belirttikten sonra: “Sorunun nasıl çözüleceği önemliydi. Sorunlar işbirliği ve ortak akılla çözüldü. Yöneticilerin katkısına ek olarak bizlerin fikir katkısı oldu” demiştir. G12 yönetici

katılımı olmadan sorunların çözülemeyeceğini belirttikten sonra: “Birçok risk ilk olarak yöneticilerin üzerinde. Sorunların çözümündeki bütünlük çözüm sürecini hızlandırır” demiştir.

G3 sorunların ancak ortak çalışmayla çözülebileceğini belirttikten sonra: “Herkesin desteği gerekli ama öğretmenler biraz etkilidir. Çünkü öğrencilerle etkileşim kuranlar; öğretmenler. Yöneticilerin, öğretmenlere göre etkileri daha az” demiştir. G5, G9, G13ve G16 sorunlarla baş edebilmede tüm çalışanlar içerisinde öğretmenlerin daha etkili olduğunu belirtmişlerdir.

G1 sorunlarla baş edebilmede öğretmenlerin, öğrencilerin diğer çalışanlara göre daha etkili olduğunu, birçok çalışmanın veya kararın onlar için olduğunu belirtmiştir.

G10 ve G17 sorunları çözümede en önemli unsurların okul yönetimi daha sonra öğretmenler olduğunu, yöneticilerin başrol alması gerektiğini, öğretmenler de katkı sağlaması gerektiğini belirtmişlerdir. G11 öğretmen ile yöneticileri birlikte düşünmek gerektiğini belirttikten sonra: “Öğretmenler daha özverili. Genç öğretmenlerin üniversitede en modern akademik eğitim almış olmalarından, günlük hayattaki teknolojik gelişmeleri yöneticilere göre daha yakından takip etmelerinden, bilgidен faydalanma da ve bilgiye ulaşmada daha gayretli olmalarından yöneticiler azami oranda istifade etmelidirler. Bu söylediklerim ışığında yönetim özellikle genç öğretmenlerin bilgisinden yararlanarak, kendi tecrübesini de kullanarak ortak çözüm yolları üretmeliler” demiştir.

G2, G4, G6, G7 ve G15 sorunların çözümünde okulla ilgili herkesin yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin, memurların ve hizmetlilerin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

G14 okul müdürünün, her çalışanın görüşünü aldığını belirttikten sonra:

“İzlenen taktik doğrudur ancak sorunlar çözülmüş gibi görünür. Alınan kararlar uygulamaya geçince bazen egolar devreye girer. Kişiler yapmak istediklerini dikte ederler. Tabii bu da sorunların çözülmesinde sıkıntı oluşturmaktadır” demiştir.

Katılımcılardan, karşılaşılan sorunların çözümünde önemli gördükleri kişilere ilişkin yalnızca öğretmenleri belirtenler olmasına karşın, birçoğu iki farklı görevli üzerinde durmuşlardır.

Katılımcılardan bazılarının yöneticileri, öğretmenleri, öğretmen ve öğrencileri, yöneticileri ve öğretmenleri veya herkesin önemli olduğunu belirtmelerinin YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması için olumlu olduğu söylenebilir.

Yatılı okullarda görev yapan yöneticilerin sorumluluğu diğer ilköğretim okullarına göre daha fazladır (Gülbeyaz, 2006: 29). YİBO yöneticilerinin, liderlik özelliklerine de sahip olduklarında, okulu geleceğe taşımada ve okulda sinerjik yönetimin uygulanmasında etkili kişiler olacakları söylenebilir.

4.2.1. Kurumunuzda, asıl görev veya sorumluluklarınızdan farklı görevlerinizin ve sorumluluklarınızın olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl?

Bu soruda katılımcıların asıl görevlerinden farklı olarak etkinliklerde, değerlendirmelerde, kurum içindeki veya dışındaki eğitim-öğretimlerde görev veya sorumluluklarının olup olmadığı sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların okuldaki asli görevlerinden farklı görev veya sorumluluklarının olup olmadığına ilişkin soruya verdikleri cevaplar Tablo 4.2.1’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.2.1: Kurumdaki Asli Görevler Dışındaki Görevlere Veya Sorumluluklara İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Kişisel sorumluluk duygusu (G1)	5.9	1
Okul kültürüne katkı (G3)	5.9	1
Temizlik, sağlık ne kantin görevi (G5, G16)	11.8	2
Çalışma saatleri [Mesai] kavramının olmaması (G6)	5.9	1
Öğrencilere model olma (G7, G8)	11.8	2
Öğrencilere okul dışı öğretim faaliyetleri (G9)	5.9	1
Sosyal etkinlikler (G10, G11)	11.8	2
Toplantılarda düşünsel katkı (G12)	5.9	1
Sosyal, kültürel, tarihsel görevler (G13)	5.9	1
Her türlü çalışmada bireysel katkı (G2, G4, G14, G15, G17)	29.4	5
Toplam	100	17

Tablo 4.2.1'e göre asli görevlerden farklı görevler veya sorumluluklarla ilgili katılımcılardan biri kişisel sorumluluk duygusunu, biri okul kültürüne katkısını, ikisi temizlik ve sağlık görevlerini, biri çalışma saati kavramının olmadığını, ikisi öğrencilere model olduğunu, biri öğrencilere okul dışı öğretim faaliyetlerinde (dershane, sınav, kaynak kitap, etüt merkezleri) yardımcı olduğunu, ikisi sosyal etkinliklere katkı sağladığını, biri toplantılara düşünsel katkı sağladığını, biri sosyal kültürel ve tarihsel eserleri çeşitli yollarla (e-gezi, gezi, broşür vb) tanıtmaya çalıştığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan beşi okuldaki birçok çalışmaya bireysel katkı sağladıklarını, özel bir alan belirtemeyeceklerini söylemişlerdir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 herhangi bir sorunla karşılaştığında çözmek için kendisini sorumlu hissettiğini, okuldaki çalışanlarla görüşmelerinde sorunu çözmeye çalıştıklarını belirtmiştir.

G3 YİBO'da çalışması nedeniyle kendisini çok şanslı hissettiğini, burasının sanatsal çalışmalara müsait olduğunu, YİBO'ların üniversite havası oluşturabilecek okullar olduğunu ve YİBO perspektifini değiştirecek bir öğretmen olabileceğini belirtmiştir.

G5 ve G16 okuldaki temizliliğin kontrolünde, öğrencilere sağlık problemlerinde yardımcı olduklarını ve kantinde görevlerinin olduğunu belirtmişlerdir.

G6 çalışma saatlerinin 8.30 ile 15.00 arasında olmadığını belirttikten sonra: “Mesai saat 15.00'da bitmiyor. Öğrencilerimiz bizlere, anne babalarından daha kolay ulaştıkları için onların sorunlarını çözmeye bir mesai sınırlaması yok. Okulun bir üyesi olarak kendimi sadece YİBO öğretmenliği ile değil de YİBO ailesinin bir ferdi olarak hissediyorum. O yüzden okulda yapılan, katılabileceğim ve katkı sağlayabileceğime inandığım tüm etkinliklere katılıyorum. Öğrenci ve öğretmen arasındaki psikolojik bağın, YİBO'larda diğer okullara göre daha fazla olduğuna inanıyorum. Sorunun ve çözümün bir parçası olduğuma inandığım için okuldaki her hangi bir sorunun çözümü için kendimi sorumlu hissediyorum” demiştir.

G7 öğrencilere model olduğunu, onlara arkadaş gibi yaklaştığını, elinden geldiğince onlara yardımda bulunduğunu belirtmiştir. G8 öğrencilere kendi hayatlarından çok yönlü örnekler vererek onları yönlendirmeye çalıştıklarını bir anlamda onlara model olduklarını belirtmiştir. Eskiden beri çok çekingen yetiştiği için toplantılarda aklına bir şey gelirse nadiren söylediğini de belirtmiştir.

G9 öğrencilere okul dışı öğretim faaliyetlerinde yardımcı olduğunu belirttikten

sonra: “Öğrencilerin dersane veya etüt merkezi talepleri, kaynak kitap temini, deneme sınavlarının yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi için yardımcı oluyorum. Okul rehberlik öğretmeni ile sürekli işbirliği içerisindeyim. Öğretim ortamı dışında öğrenciler gelip bana bütün dertlerini söyleyebiliyorlar. Etkinliklerde severek ve isteyerek rol alıyorum. Gittiğim yeri sahiplenirim. Önceki görev yerimi bile hala sahipleniyorum” demiştir.

G10 sosyal etkinliklerde gayret gösteren arkadaşlara yardımcı olmak için tiyatro etkinliklerinde bazen rol aldığını, öğrencilerin bir sorunu olduğunda elimden geleni yapmaya çalıştığını, öğrencilere acıyarak değil de mantıklı çözüm üretmek için yardımcı olduğunu belirtmiştir. G11 sosyal etkinliklerde bazen görev aldığını, sorunları çözmede okul paydaşlarıyla görüş alış verişi yaptıklarını belirtmiştir.

G12 toplantılarda öğrencilerin öğretimsel, sosyal, psikolojik açılarından değerlendirilmesinde fikirsel açıdan yardımcı olduğunu, öğretmenler kurulu toplantılarında fikirlerini açıkça söylediğini belirtmiştir.

G13 ders ortamında ve dışında öğrencilere sanatı sevdirmede, kültürümüzü ve tarihi eserleri tanıtmada katkısının olduğunu ve bunları e-gezi, gezi, broşür vb yollarla yaptığını belirttikten sonra: “Okuldaki sorunların çözümü için grup çalışması olması gerektiğini düşünüyorum. Grupta bir yerim olduğuna inanırsam sorunları çözmede, paylaşımlarda, bilgiye ulaşmada, değerlendirmelerde katkım oluyor” demiştir.

G2, G14 ve G17 paylaşımlarda kısmen, etkinliklerde, değerlendirmelerde, kurum içi eğitimlerdeki öğretim görevlerinde katkılarının olduğunu, öğrencilerin ve öğretmenlerin bilgisayar kullanımına bazen yardımcı olduklarını belirtmişlerdir. G4 ve G15 sorunları çözmede, öğrenme ortamı dışında, öğrenme ortamında, paylaşımlarda, bilgiye ulaşmada, etkinliklerde, değerlendirmelerde, kurum içi eğitimlerdeki öğrenme

görevlerinde katkılarının ve görevlerinin olduğuna değinmişlerdir.

Katılımcıların tamamı asli görevlerinden farklı görev veya sorumlulukları olduğunu belirtmişlerdir. Bu görev veya sorumluluklar belirli bir alanda yoğunlaşmayıp ihtiyaç duyulan farklı alanlara yöneliktir. Katılımcıların çalışma saati kavramının olmadığını belirtmeleri, paydaşlarla görüş alış-verişinde bulunmaları, öğrencilere ders dışında da öğretimsel, sosyal, kültürel ve tarihsel unsurlarda yardımcı olmaya çalışmaları ve tüm bunları yaparken işbirliğine ve ortak çalışmaya vurgu yapmalarının sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması için olumlu olduğu söylenebilir.

4.3.1. Okulunuzdaki yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında kurumunuza ait hangi ortak değerlerin paylaşıldığını düşünüyorsunuz?

Bu soruda katılımcılara; YİBO çalışanları arasında kuruma ait ortak değerlerin olup olmadığı, varsa bu değerlerin neler olduğu sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, çalışanlar arasındaki ortak değerlere ilişkin verdikleri cevaplar, Tablo 4.3.1’de temalar şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 4.3.1: Kuruma Ait Ortak Değerlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Karşılıklı sevgi, saygı (G1, G8)	11.8	2
Bizim okulumuz (G2, G4, G5, G17)	23.5	4
Gruplaşmalar (G6)	5.9	1
YİBO ailesi kavramının benimsenmeyişi (G11)	5.9	1
Aitlik duygusu (G12)	5.9	1
Başarıların veya başarısızlıkların herkesin olması (G14)	5.9	1
Paylaşımın yapılmaması ve bencilliğin olması (G15)	5.9	1

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Var olan değerlere ortak denilememesi (G3, G9)	11.8	2
Ortak değerler yok (G7, G10, G13, G16)	23.5	4
Toplam	100	17

Tablo 4.3.1'e göre kuruma ait ortak değerlerle ilgili olarak katılımcılardan ikisi karşılıklı sevgi ve saygıyı, dördü bizim okulumuz değerini, biri grup çalışmalarını, biri okul çalışanlarını olarak bir aile olduklarını, biri aitlik duygusunu, biri başarının veya başarısızlığın tüm okul paydaşlarının olduğunu, biri bencilliği, ikisi değerlerin olduğunu ancak bunlara ortak değerler denilemeyeceğine değinmişlerdir. Katılımcılardan dördü ortak değerlerin olmadığını belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 karşılıklı sevginin ve saygının olduğunu, tüm çalışanlarla iletişiminin iyi olduğunu, büyüklerini (öğretmen, yönetici) kendisi için birer lider, örnek kişiler olarak gördüğünü belirtmiştir. G8 sevgi, saygı, muhabbet, paylaşım olduğunu belirttikten sonra: "Saygısızlık olursa sorunlar ortaya çıkar. Sadece okul içi değil okul dışında da fikirlerimizi paylaşıyoruz, etkinlikler yapıyoruz" demiştir.

G2 ve G4 "biz" kavramına vurgu yaparak tüm çalışanlar arasında sevgi, saygı, birliktelik olduğunu belirtmişlerdir.

G5 ve G17 okul yöneticileri, öğretmenleri ve çalışanları arasında sevgi, saygı olduğunu söyledikten sonra: "Bizim okulumuzda herkesle iyi ilişkiler kurmanın olumlu değerler olduğunu düşünüyorum" demiştir.

G6 bir yerde üçten çok kişi olduğunda mutlak surette gruplaşmalar olacağını, okulun çok kalabalık bir okul olduğunu ve bundan dolayı çalışanlar arasında bir

gruplaşma olduğunu belirttikten sonra: “Ancak bunun doğal olduğunu düşünüyorum. Bu gruplaşmalar birbirimizle asla çekişmeye sebep olmuyor. Tam tersine zaman zaman doğal bir işbirliğine sebep oluyor. Bu yüzden işlerin daha sağlıklı ve doğal yürüdüğünü düşünüyorum. Genel olarak arkadaşlar arasında saygının ön plandadır ancak birbiriyle doğaları gereği uyumlu olmayan arkadaşlarımız birbirlerine karşı mesafelidirler. Fakat saygı içerisinde, kusur etmeden bir arada çalışabiliyorlar” demiştir.

G11 yöneticilerin YİBO ailesi kavramını vurguladığını ancak öğretmenlerin bunu tam benimsemediğini belirttikten sonra: “Bireyler arasındaki iletişim eksikliği, yetersizliği bunun nedeni olabilir” demiştir.

G12 aitlik duygusunun ortak değer olduğunu belirttikten sonra: “İnsan ait olduğu yere değer atfediyorsa orada çalışır. Sevgi, saygı kısmen bizim okulumuz değeri var” demiştir.

G14 okuldaki başarıların veya başarısızlıkların herkesin olduğunu belirttikten sonra: “Tüm YİBO çalışanlarının bu fikrime katıldığına eminim. Bu değer olmazsa çalıştığımız ortamda mutlu olunamaz. Belirlenen hedeflere ulaşılamaz” demiştir.

G15 ortak değer anlamında pek bir paylaşım olmadığını belirttikten sonra: “Olsaydı sorunlara ortak çözümler arardık. Bencillik var, çalışanlar arasında ‘gerisi beni ilgilendirmez’ düşüncesi hakim” demiştir.

G3 ortak değerler olduğunu pek düşünmediğini, genel bir paylaşım olmadığını belirttikten sonra: “Okulum değeri var ama ortak değer demek zor. Gruplaşma çok fazla, herkes kendi görevini yapıp kenara çekiliyor. Branşlar arasında birbirini destekleme olmalı. Öğretmenler birbirlerine derslerde katkıda bulunmalı” demiştir. G9 sorunların paylaşıldığını ama çözümlerin paylaşılmadığını, kurum kültürünün olmadığını, herkesin bir şeyler söylediğini ancak arkasında duramadığını belirtmiştir.

G10 yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında ortak değerler olmadığını belirttikten sonra: “İşçiler sadece karnını doyurmak için burada. Öğretmenlerin eğitici rolü var. Ama ortak değer yok” demiştir. G7, G13 ve G16 hiçbir değer ortak olarak paylaşılmadığı düşüncesinde olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların aralarında karşılıklı sevgi saygının olduğunu, biz değerine ve bizim okulumuz kavramına önem verildiğini, grup çalışmalarının olduğunu, aile kavramına vurgu yapıldığını, çalışanların okula aidiyet duygularının olduğunu, başarıların veya başarısızlıkların herkese ait olduğunu belirtmelerinin, YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının değerlerin varlığından söz edilebileceğini ancak bunlara ortak değerler denilemeyeceğini veya hiçbir ortak değer olmadığını belirtmelerinin; YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu söylenebilir. Katılımcılardan birinin değindiği benciliğin asinerji oluşumuna neden olabileceği ancak bu kavrama bir kişinin vurgu yapmasının olumlu olabileceği düşünülebilir.

4.4.1. Çalışanlarınızla okul dışında bir araya gelir misiniz?

Sonda : Gezi amaçlı,

Piknik amaçlı

Okulun sorunlarını çözme amaçlı

Tayin olanlara veda amaçlı

Başarılarınızı okul dışında da kutlama amaçlı

Özel günleri kutlama amaçlı

Bu soruda katılımcılara okul dışında bir araya gelip gelmedikleri, bir araya geliyorlarsa hangi amaçlar için bir araya geldikleri sorulmuş ve verilen cevaplar

irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Bu soruya ilişkin katılımcı görüşleri Tablo 4.4.1’de temalarla gösterilmiştir. Bu soruda aynı katılımcının birden fazla sondaya katılım sağlandığını belirtmesi sonucunda yüzdeler ve frekanslara yer verilememiştir. Sondalardan elde edilen temalarda katılımcılar belirtilmiştir.

Tablo 4.4.1: Çalışanların Okul Dışındaki Birlikteliklerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Katılımcılar
Gezi	G1, G2, G4, G5, G6, G8, G9, G10, G11, G12, G13, G14, G15, G16, G17
Ekip ruhu	G2, G4, G8, G10, G11, G13, G15, G17
Piknik	G1, G5, G6, G8, G11, G12, G13, G14
Okul sorunlarını zme	G1, G2, G6, G8, G9, G14, G17
Tayini çıkanlara hoş geldin veya veda	G1, G2, G4, G6, G8, G9, G10, G11, G12, G13, G14, G15, G16
Başarıları kutlama	G1, G2, G4, G6, G8, G10, G14, G15, G16
Özel günlerde	G3, G11, G13, G17
Hiçbir zaman bir araya gelmiyoruz	G7

Tablo 4.4.1’e göre çalışanların okul dışındaki birliktelikleri ile ilgili on beş katılımcı gezi amaçlı, sekiz katılımcı ekip ruhunu hissettirme amaçlı, sekiz katılımcı piknik amaçlı, yedi katılımcı okul sorunlarını çözme amaçlı, on üç katılımcı tayini çıkanlara hoş geldin veya veda amaçlı, dokuz katılımcı başarıları okul dışında da kutlama amaçlı, dört katılımcı özel günleri kutlama amaçlı birliktelikleri belirtmişlerdir. Bir katılımcı ise hiçbir zaman bir araya gelmediklerini belirtmiştir. Bu soruyla ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 okul çalışanlarıyla gezi, piknik, okulun sorunlarını çözme, tayin olanlara veda, başarılarımızı okul dışında da kutlama amaçlı bir araya geldiklerini belirttikten sonra: “En fazla bir araya gelme nedenimiz; tayin olanlara veda amaçlı” demiştir.

G2 okul çalışanlarıyla gezi, tayin olanlara hoş geldin veya veda, başarıları okul dışında da kutlama amaçlı bir araya geldiklerini belirttikten sonra: “En fazla tayin olanlara veda amaçlı bir araya geliyoruz. 12 kişi bir ekip oluyorsa okulun sorunlarını çözmek için de bir araya geliriz. Başarılarımızı okul dışında da kutlama amaçlı bir araya geliriz ancak emekçileri onurlandıran bir şey yapılmıyor. Başarılar azalınca nedenlerini sorguluyoruz. İnsanlara değer verdiğinizi hissettirmelisiniz ki başarılar artsın” demiştir.

G3 sadece özel günlerde (doğum günü, öğretmenler günü, nişan, düğün, ölüm) nadir olarak bir araya geldiklerini belirtmiştir.

G4 gezi amaçlı olarak çarşı gezisi yaptıklarını, ekip olunduğunu hissettirme ve tayin olanlara veda amaçlı bir araya geldiklerini belirttikten sonra: “Okulun sorunlarını çözme amaçlı bir araya gelmedik ama bir araya geldiğimiz zamanlarda bu konuyu konuştuk. Ben katılmasam da başarılarımız okul dışında da kutlandı” demiştir.

G5 piknik amaçlı gezi yapıldığını, okul çalışanlarının bazılarının katılım sağladığını ancak kendisinin katılmadığını belirtmiştir.

G6 sürekli bir araya gelen arkadaşlar olduğunu ancak bunların eğitsel amaçlı olmadığını bunların sosyal ihtiyaçlardan kaynaklanan birliktelikler olduğunu belirttikten sonra: “Genel olarak; gezi, piknik, okulun sorunlarını çözme, tayin olanlara veda veya karşılama, başarılarımızı okul dışında da kutlama amaçlı bir araya geliyoruz” demiştir.

G7 okul çalışanlarıyla hiçbir zaman okul dışında bir araya gelmediklerini ve bunun nedeninin ise bireysellikten kaynaklandığına değinmiştir.

G8 gezi, ekip olunduğunu hissettirme, piknik, başarıları okul dışında da kutlama

amaçlı bir araya geldiklerini, okulla ilgili sorunlarını çözmeye amaçlı olarak ilgili iş için oluşturulan ekiple birlikte başka illere gittiklerini belirttikten sonra: “Tayin olanlara veda amaçlı bir araya gelmeler bizde klişeleşmiş artık. Kim olursa olsun fark etmez. Bunun olmasındaki en büyük pay Müdür Beyeye aittir” demiştir.

G9 önceki yıllara göre daha az sayıda geziler yapıldığını, tayin olanlara veda ve yeni tayini çıkanları karşılama amaçlı öğretmenler gününde çok sık bir araya gelindiğini belirttikten sonra: “Okulun sorunlarını çözmeye amaçlı aramızda tartıştığımız ve çözüm yolları ürettiğimiz oluyor. Ekip olduğumuzu hissettirme, piknik, başarılarımızı okul dışında da kutlama amaçlı bir araya geldiğimizi hatırlamıyorum” demiştir.

G10, G15, G16 ve G17 gezi, ekip olunduğunu hissettirme, tayini çıkanları karşılama/uğurlama, başarıları dışarıda kutlama amaçlı bir araya geldikleri üzerinde durmuşlardır.

G11 ve G13 önemli günlerde örneğin 24 Kasım, Ramazan iftarları gibi çok sık bir araya gelindiğini, bu birlikteliklerde aynı eğitim ailesinin ferdi olduğunu hissettiklerini, gezi, ekip olunduğunu hissettirme, piknik, tayini çıkanları karşılama/uğurlama amaçlı bir araya geldiklerini belirtmişlerdir. Başarıları okul dışında da kutlama ve okul sorunlarını çözmeye amaçlı bir araya gelindiğini hatırlayamadıklarını belirtmişlerdir.

G12, 5-9 kişilik geziler yapıldığını, tayin olanları karşılama/uğurlama amaçlı bir araya gelindiğini belirtmiştir. Ekip olunduğunu hissettirme, başarıları okul dışında kutlama ve sorunları çözmek için bir araya gelindiğini söyleyemeyeceğini belirtmiştir.

G14 gezi, ekip olunduğunu hissettirme, piknik, okulun sorunlarını çözmeye, tayin olanları karşılama/uğurlama, amaçlı bir araya gelindiğini belirttikten sonra: “Başarılarımızı okul dışında da kutlama amaçlı etkinlik yapmaya çalıştık ama katılım az

oldu. Yer belirlemede sorun yaşadık. Yine de bir şeyler yapılmaya çalışılıyor” demiştir.

Katılımcıların ekip olunduğunu hissettirme, başarıları birlikte kutlama, gezi, piknik ve tayin olanları karşılama/uğurlama amaçlı bir araya gelme, okul sorunlarını kurum dışındaki birlikteliklerde de çözmeye çalıştıklarını belirtmelerinin; YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir. Sadece bir katılımcının hiçbir zaman bir araya gelinmediğini belirtmesinin, bireysellikten kaynaklanabileceği veya çalışanlar arası iletişim kopukluğu olduğu söylenebilir.

4.5.1. Mevzuat gereği kurulması gerekenler dışında ekip kurdunuz mu?

Sonda: Bu ekiplerin isimlerini ve üyelerinin niteliklerini söyler misiniz?

Bu ekiplerin kuruluş amacı nedir?

Bu ekiplerde ortalama kaç kişi var?

Bu ekipleri oluştururken ölçütleriniz var mıydı?

Bu soruda katılımcılara mevzuat gereği kurulması zorunlu olan ekipler dışında ekipler kurulup kurulmadığı, kurulmuşsa bu ekiplerin isimleri ve üyelerinin nitelikleri, kuruluş amaçları, kaç kişiden oluştuğu, hangi ölçütlerin temel alındığı sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

4.5.1.a. Ekiplerin isimleri ve üyelerinin nitelikleri

Bu sondada katılımcılara, YİBO’da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin isimleri ve üyelerinin nitelikleri sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, verdikleri cevaplar Tablo 4.5.1.a’da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.1.a: YİBO’da Mevzuat Zorunluluğu Dışında Kurulan Ekiplere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Ekibin Adı	Üyelerin Asli Görevleri
Stratejik plan değerlendirme, SWOT analizi ekibi	Yönetici, öğretmen, öğrenci, veli
Sosyal etkinlikler bütçeleme ekibi	Yönetici, öğretmen, öğrenci
Şikayet izleme ve değerlendirme ekibi	Yönetici, öğretmen, öğrenci
Ulusal veya uluslararası projeler geliştirme ekibi	Yönetici, öğretmen, öğrenci
Öğrenci devamsızlığını azaltma ve önleme ekibi	Yönetici, öğretmen, veli
Öğrencilere psikolojik destek sağlama ekibi	Yönetici, öğretmen
Halk oyunlarını geliştirme ekibi	Öğretmen, öğrenci
Skeç ve drama hazırlama ekibi	Öğretmen, öğrenci
Futbol ligi ekibi	Yönetici, öğretmen, öğrenci
Bağlama çalma ekibi	Öğretmen, öğrenci
Öğrencilere hayvan sevgisini aşılama ekibi	Öğretmen, öğrenci, hizmetli
Temizlik, sağlık bilgilendirme ve izleme ekibi	Öğretmen, hemşire, hizmetli

Katılımcıların tamamı, okulda mevzuat gereği zorunlu olarak kurulan ekipler dışında YİBO yöneticilerinin, öğretmenlerinin, diğer çalışanlarının, öğrencilerinin ve velilerinin katılımlarıyla ekipler kurduklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların belirttikleri ekiplerin isimleri ve üyelerinin asli görevleri derlenerek Tablo 4.5.1.a’da verilmiştir. Tabloya göre ekip üyeleri asli görevleri açısından irdelendiğinde; ağırlıklı görev yükünün yöneticiler ve öğretmenler üzerinde olduğu ve bunun YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.1.b. Ekiplerin kuruluş amacı

Bu sondada katılımcılara, YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin kuruluş amaçları sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçlarına ilişkin verdikleri cevaplar, Tablo 4.5.1.b'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.1.b: Mevzuat Zorunluluğu Dışında Kurulan Ekiplerin Amaçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Halk oyunlarını sevdirmek (G1)	5.9	1
Öğrencilere psikolojik destek (G2)	5.9	1
Okul sorunlarını çözmek (G3)	5.9	1
Öğrenci ve öğretmenin motivasyonunu artırmak (G4)	5.9	1
Öğrenci devamsızlığını önlemek (G5, G12, G14)	17.6	3
Sportif faaliyetleri zenginleştirmek (G8)	5.9	1
SWOT analizi yapmak (G9)	5.9	1
Hayvan sevgisini aşılama (G10)	5.9	1
Ulusal veya uluslararası projeler geliştirmek (G11)	5.9	1
Öğrencilerin kültürel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlamak (G13, G16)	11.8	2
Yeni öğretim programını değerlendirmek (G15)	5.9	1
Ortaya çıkan ihtiyaçlara yönelik çözüm üretmek (G6, G7, G17)	17.6	3
Toplam	100	17

Tablo 4.5.1.b'ye göre kurulan ekiplerin amaçlarını katılımcılardan biri halk oyunlarını sevdirmek, biri öğrencilere psikolojik destek sağlamak, biri okul sorunlarını çözmek, biri öğrenci ve öğretmenin motivasyonunu artırmak, üçü öğrenci devamsızlığını önlemek, biri sportif faaliyetleri zenginleştirmek, biri SWOT analizi yapmak, biri hayvan sevgisini aşılacak, biri ulusal veya uluslararası projeler geliştirmek, ikisi öğrencilerin kültürel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlamak, biri yeni öğretim programını değerlendirmek olarak belirtmişlerdir. Katılımcılardan üçü ise ihtiyaç hissedilince ekip kurulduğunu belirtmiştir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 halk oyunları alanında öğrencileri bilgilendirmeyi, haberdar etmeyi, teşvik ederek katılımlarını sağlamayı, G2 öğrencilere psikolojik destekte bulunmayı, G3 okul sorunlarını çözmeyi, başarıyı artırmayı, okulu daha ileri seviyeye getirmeyi, G4 öğrencilerin ve öğretmenlerin motivasyonunu artırmayı amaçladıklarını, G5, G12 ve G14 öğrenci devamsızlığını önlemeyi, G8 sportif faaliyetleri zenginleştirmeyi, G9 SWOT analizi yapmayı, G10 hayvan sevgisini aşılacak, G11 ulusal veya uluslararası projeler geliştirmeyi, G13 ve G16 öğrencilerin kültürel ve sosyal gelişimlerine katkı sağlamayı, G15 yapılandırmacı kurama göre oluşturulan yeni öğretim programını değerlendirmeyi amaçladıklarını belirtmişlerdir.

G6, G7 ve G17 özel bir amaçlarının olmadığını ancak ortaya çıkan ihtiyaçlara yönelik çözüm üretmeyi amaçladıklarını belirtmişlerdir.

Mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin farklı bilgilere, yeteneklere, deneyimlere sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşturulduğu, bu ekiplerde çalışanlar arasında iletişime ve etkileşime önem verildiği üzerinde durulabilir. Bu durumun YİBO'da sinerjik yönetimin uygulanması için olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.1.c. Ekiplerdeki üye sayıları

Bu sondada katılımcılara mevzuat zorunluluğu dışındaki ekiplerin üye sayıları sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetimine ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.5.1.c’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.1.c: Ekiplerdeki Üye Sayılarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
1-2 kişi (G15)	5.9	1
3-5 kişi (G3, G6, G10, G11, G13, G16, G17)	41.2	7
6-8 kişi (G2, G5, G7)	17.7	3
10 kişi (G1)	5.9	1
Ekiplerin üye sayısı değişken (G4, G8, G9, G12, G14)	29.4	5
Toplam	100	17

Tablo 4.5.1.c’ye göre, kurulan ekiplerin üye sayılarını katılımcılardan biri 1-2 kişi, yedisi 3-5 kişi, üçü 6-8 kişi, biri 10 kişi olarak belirtmişlerdir. Katılımcılardan beşi ise ekiplerin üye sayılarının değişken olduğunu belirtmiştir. Bu soruya görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G15 ekiplerin üye sayılarının 1-2 kişiden, G3, G6, G10, G11, G13, G16 ve G17 3-5 kişiden, G2, G5 ve G7 6-8 kişi arasında değiştiğini, G1 ekiplerin 10 kişiden oluştuğunu ve G4, G8, G9, G12 ve G14 değişken olduğunu belirtmişlerdir.

Ekip üyelerinin sayılarını incelediğimizde katılımcıların çoğunluğu belirgin sayılar vermiştir. Ekiplerinin üye sayılarının; işbirliği ve etkin iletişim kurabilme açısından uygun olduğu, birlikteliğin ve paylaşımın kolay olabileceği düşünülerek YİBO’da sinerjik yönetimin uygulanmasının mümkün olduğu söylenebilir.

4.5.1.d. Ekiplerin oluşturulma ölçütleri

Bu sondada katılımcılara, YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin oluşturulma ölçütleri sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, verdikleri cevaplar, Tablo 4.5.1.d'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.1.d: Ekiplerin Oluşturulma Ölçütlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Öğrencinin ve öğretmenin istekliliği, ilgisi, yeteneği (G1)	5.9	1
İlgili çalışmanın kadının veya erkeğin yapabileceği bir iş olması (G2)	5.9	1
Gönüllülüğün esas olması (G4, G8, G13, G16)	23.5	4
Öğrencilerin yaşadıkları yörenin özelliklerini bilme (G5, G11, G12, G14)	23.5	4
Ekip liderlerinin konuyla ilgili tecrübeli olmaları (G9, G10)	11.8	2
Ölçütlerin süreç içerisinde kendiliğinden ortaya çıkması (G6)	5.9	1
Belirlenmiş bir ölçütün olmaması (G3, G7, G15, G17)	23.5	4
Toplam	100	17

Tablo 4.5.1.d'ye göre katılımcılardan biri öğrencilerin ve öğretmenlerin istekliliğine, ilgisine, yeteneğine, biri ilgili çalışmanın bayanın veya erkeğin yapabileceği bir iş olmasına, dördü gönüllüğe, dördü öğrencilerin yaşadıkları yörenin özelliklerini bilmeye, ikisi ekip liderlerinin konuyla ilgili bilgilerine ve tecrübelerine göre ekiplerin kurulma aşamasındaki ölçütlerin oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri ölçütlerin süreç içerisinde kendiliğinden ortaya çıktığını, dördü belirlenmiş bir ölçütün olmadığını belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 öğretmenin ve öğrencinin ilgilerinin, isteklerinin, katkılarının neler olabileceğini araştırdıklarını belirttikten sonra: “Örneğin ritimsel yetenek, bedensel hareketler uyumlu mu diye bakıldı. Ekip oluşumu için mutlaka ölçütler var” demiştir.

G2 yapılan iş türünün kadın veya erkek ağırlıklı olmasını ve gönüllü katılımı belirttikten sonra: “Okulumuzda bir eğitim uzmanı olsa çok daha iyi olurdu. Ekiplerin kurulmasında katkısı olurdu” demiştir.

G4, G13 ve G16 gönüllülüğün esas alınarak ekiplerin kurulduğunu belirtmişlerdir. G8 planlanan çalışmaların öğretmen ve hizmetli arkadaşlara paylaştırıldığını belirttikten sonra: “Bu özverili arkadaşlar okul yönetimini isteklendiriyorlar. Herkesin görevi olsun diye değil de özveriden dolayı çalışmalar yapılıyor. Gönüllülük var. İlgili duyan arkadaşlara görev verildiği için güzel çalışmalar yapılıyor. Elimizden geleni yapıyoruz. Herkes sevdiği, ilgilendiği ekipte görev aldığı için çok yarar sağlanıyor” demiştir.

G5 öğrenci devamsızlığını önleme, devamı sağlama ve azaltma amaçlarıyla velilerle de işbirliği yapılarak o coğrafi bölgeyi tanıyanlardan bir ekip kurulduğunu, G11 ve G12 buna ek olarak daha önce o bölgede görev yapan öğretmenlerin veya o bölgeyi yakinen tanıyanların görev aldığını belirtmişlerdir. G12 farkındalık kavramının ekip üyeleri arasında zamanla yerleştiğini ve bunun ekibe olumlu katkı sağladığını belirtmiştir. G14 devamsızlığı en aza indirmek için alan gezilerine gittiklerini, velilerle görüştiklerini, köyleri gezdiklerini belirttikten sonra: “Ekipte bulunan bazı arkadaşlar ilk defa bu köylere gidiyorlardı. Öğrencilerimizin geldiği çevreyi yerinde gördüler. Bu ekibin okulumuza olumlu katkısı oldu” demiştir.

G9 ilgili alanda bilgisi, deneyimi olan kişilerin doğal olarak ekip liderleri olduğunu belirttikten sonra: “Okulda yapılması planlanan sosyal etkinlikler için ekipler

kuruluyor ve bunlar oldukça işlevsel ekipler. Böyle olmasını okul yönetimine değil de ilgili etkinliği planlayan liderin bireysel gayretine bağlayabiliriz. Etkinlikler için kurulan ekipler, ilk başta planlanana göre daha güzel işler yapıyorlar” demiştir. G10 ilgili işten anlayanların ve ilgili olanların bir ekip oluşturduğunu belirtmiştir.

G6 ölçütlerin; önceden belirlenmiş kurallar esas alınarak değil de, süreç içerisinde, ihtiyaca göre, kendiliğinden ortaya çıktığını belirtmiştir.

G3 okulda çok fazla ekip kurulduğunu, konuyla ilgili mevzuatı tam bilmediğini, ekipler oluşturulurken belirli bir ölçütün olmadığını belirttikten sonra: “Müdürün yönlendirmesiyle, bireysel olarak tüm çalışanlar arasında en iyi anlaşılanlar bir ekip oluşturuyorlar” demiştir. G7 ve G17 belirgin bir ölçütün olmadığını belirtmişlerdir. G15 belirli bir ölçütün olmadığını belirttikten sonra: “Arkadaşların birbirlerini tetiklemesiyle, ısrar edilerek görevlendirme oluyor. Falanca da girsin durumlarını yaşıyor” demiştir.

Tablo 4.5.1.d’ye göre ekiplerin oluşturulma aşamasında genellikle bir ölçütün olduğu söylenebilir. Ekiplerin kuruluş aşamasındaki ölçütleri arasında istekliliğe, ilgilere, yeteneklere önem verilmesi, gönüllü katılımın benimsenmesi, üyelerin bilgilerinden ve tecrübelerinden yararlanılması YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.2. Mevzuat zorunluluğu dışında kurduğunuz ekiplerin görevlerinin ve sorumluluklarının belirlenmesinde nasıl bir yol izlediniz?

Bu soruda katılımcılara, YİBO’da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin görevlerinin ve sorumluluklarının belirlenmesinde nasıl bir yol izlendiği sorulmuş, cevaplar irdelenerek sinerjik yönetim ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.5.2’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.2: Ekiplerin Görevlerini ve Sorumluluklarını Belirleme Yöntemlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Tüm aşamalarda gönüllü katılım (G1, G5, G8, G11, G13, G14)	35.3	6
Bilgilendirmenin yetersizliği (G2)	5.9	1
Üyelerin kişisel arkadaşlıkları (G3, G12)	11.8	2
Gerektiğinde zorunlu görevlendirme veya seçim yapılması (G4)	5.9	1
İhtiyaca göre ekibin genişletilmesi veya daraltılması (G6)	5.9	1
Ekiplerin çalışma biçimlerini kendilerinin belirlemesi (G7, G9, G10)	17.6	3
Paylaşım, ortak akıl yürütme ve işbirliği toplantısı (G15, G17)	11.8	2
Ekip liderinin yönlendirmesi (G16)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.5.2'ye göre ekiplerin görevlerini ve sorumluluklarını belirleme yöntemlerine ilişkin olarak katılımcılardan altısı ekiplerin oluşturulmalarındaki tüm aşamalarda gönüllü katılıma dikkat edildiğini, biri kurulacak ekibin amaçları ve yapacağı faaliyetlerle ilgili bilgilendirmenin yetersiz olduğuna, ikisi ekip üyelerinin kişisel arkadaşlıklarına göre ekiplerin oluşturulduğunu, biri gerektiğinde zorunlu görevlendirmelerin yapıldığını, biri ihtiyaca göre ekiplerin üye sayılarının artırıldığını veya azaltıldığını, üçü her ekibin yordamını ve çalışma biçimini kendisinin belirlediğini, ikisi paylaşım, ortak akıl üretme ve işbirliği toplantılarının yapıldığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri kurulacak ekibin amaçları ve yapacağı faaliyetleri bilgilendirmenin yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu soruya görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 ekiplerin oluşturulma aşamasında zorlama olmadığını, gönüllülüğün esas alındığını, düşünce üretmekten işin yapılması aşamasına kadar ki tüm aşamalarda her

üyenin katkısının olduğunu belirtmiştir. G5 ve G8 çalışanların gönüllülüğüyle ekiplerin oluşturulduğunu belirtmişlerdir. G11, G13 ve G14 kuruluş amacıyla ilgilenenlerin gönüllü olarak o ekibi oluşturduklarını belirtmişlerdir.

G2 genellikle ana başlıkların söylendiğini, ekiplerin yapacağı çalışma ve izleyeceği yol hakkındaki bilgilendirmelerin yetersiz olduğunu belirtmiştir.

G3 ekiplerdeki kişilerin kendi aralarında anlaşmasının dikkate alındığını belirttikten sonra: “Müdür Bey bir kişiye yapılması planlanan çalışmayı söylüyor. O arkadaş da kimlerle en iyi anlaşılıyorsa, o kişilerle ekibini oluşturuyor” demiştir. G12 yapılacak işle ilgili eğitimi alan veya birbirini iyi tanıyan arkadaş gruplarının bir araya gelmesiyle ekiplerin oluşturulduğunu belirttikten sonra: “Böyle yapılması ekibin, amacına hizmet etmesini ve yararlı olmasını sağladı” demiştir.

G4 gerektiğinde okul yönetimi tarafından zorunlu görevlendirme veya seçimin yapıldığını belirtmiştir.

G6 üye sayılarının ihtiyaca göre genişletildiğini veya daraltıldığını belirtmiştir.

G7 ve G9 her ekibin kendi yordamını, yöntemini, çalışma biçimini kendisinin belirlediğini belirtmişlerdir. G10 bunlardan farklı olarak ekiplerde genel bir yolun izlendiğini, ekip çalışmalarının belirli bir plana göre yapıldığını ve çok kısa sürede projelerin sonuçlandığını belirtmiştir.

G15 ve G17 YİBO’da sorunu ve bu sorunun kaynağını belirlediklerini, çözüm yollarını tartıştıklarını, toplantılar yaptıklarını, ortak kararlar aldıklarını ve uyguladıklarını belirtmişlerdir.

G16 yapılması planlanan etkinlik için düşünce belirten arkadaşların liderliğinde ilgilenenlerin bir araya geldiklerini ve onların önderliğinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Ekiplerin görevlerini ve sorumluluklarını belirleme yöntemleri incelendiğinde

ekiplerin oluşturulmasındaki ve görev yapmasındaki tüm aşamalarda gönüllü katılım sağlanması, kişisel arkadaşlıkların göz önünde bulundurulması, ekiplerin üye sayılarının ihtiyaca göre yeniden gözden geçirilmesi, çalışma biçimlerinin veya izleyecekleri yöntemlerin ekiplerce belirlenebilmesi, paylaşım, ortak akıl üretme ve işbirliği toplantılarının yapılması ve ekip liderlerinin gücünün kullanılması YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.3. Kurumunuzda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılanlara mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerle ilgili oryantasyon amaçlı eğitimler veriliyor mu?

Sonda: Ekibin amacı açıkça anlatılıyor mu?

Ekibin misyonu ve vizyonu açıkça anlatılıyor mu?

Yeni paydaşlara; kendilerinden beklenen performansla ilgili bilgilendirme yapılıyor mu?

Görgü ziyaretlerine gönderiliyorlar mı?

Bu soruda ve sondalarında katılımcılara; okulda göreve yeni başlayanlara ya da ekiplere yeni katılan üyelere mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerle ilgili oryantasyon eğitimleri verilip verilmediği, eğitim veriliyorsa bunların neler olduğu sorulmuş, cevaplar irdelenerek sinerjik yönetimin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

4.5.3.a. Ekibin amacının açıkça anlatılması

Bu sondada katılımcılara, okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan üyelerin mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçları hakkında bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan

üyelere mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçları hakkında bilgilendirme yapıp yapılmadığına ilişkin cevapları Tablo 4.5.3.a'da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.3.a: Ekibin Amaçları Hakkında Bilgilendirmeye İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Formal veya informal toplantıların yapılması (G12, G17)	11.8	2
Süreç içerisinde öğrenme (G7, G11, G14)	17.6	3
Amaçların belirtilmesine ihtiyaç duyulmaması (G10)	5.9	1
Ekibin amaçları anlatılması (G1, G4, G5, G6, G8, G13, G15)	41.2	7
Ekibin amaçlarının anlatılmaması (G2, G3, G9, G16)	23.5	4
Toplam	100	17

Tablo 4.5.3.a'ya göre yeni üyelere oryantasyon eğitimi ile ilgili olarak katılımcılardan ikisi formal veya informal toplantılar yapıldığını, üçü amaçların süreç içerisinde öğrenildiğini, biri amaçların belirtilmesine ihtiyaç duyulmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan yedisi ekibin amaçlarının anlatıldığını, dördü ekibin amaçlarının anlatılmadığını belirtmiştir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G12 formal olmayan toplantılarda okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçları hakkında bilgilendirme yapıldığını belirtmiştir. G17 öğretmenler kurulu toplantılarında ekiplerin amaçları ve yapacağı işler hakkında bilgi verildiğine değinmiştir.

G7 ve G11 okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan üyelerin mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçlarını ekiplerde görev alarak, diğer üyelere sorarak ve çalışmalarını izleyerek süreç içerisinde öğrendiklerini

vurgulamışlardır. G14 amaçlar hakkında kısmen bilgilendirme yapıldığını belirttikten sonra: “Yeni atanan arkadaşlar nöbetlerde, daha tecrübeli arkadaşların yanına verilerek işleyiş hakkında hem bilgi sahibi oluyorlar hem de tecrübe kazanıyorlar. Yani tamamen uygulayarak öğreniyorlar” demiştir.

G10 okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçları hakkında bilgilendirmeye ihtiyaç olmadığını belirttikten sonra: “Herkesin tahmin ettiği, bildiği bir şey olduğu için amacın söylenmesine ihtiyaç duyulmamıştır” demiştir.

G1, G5, G8 okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçlarının açıkça anlatıldığını belirtmişlerdir. G4 ekiplerin amaçlarının açıkça söylendiğini ancak genel anlamda YİBO ile ilgili hizmet-içi eğitim verilmediğini belirttikten sonra: “Hizmet-içi eğitim verilmedi. Olmasını çok isterdim. Tayinimiz YİBO’ya çıktığında bu okulla ilgili pek bir şey bilmeden göreve başlıyoruz. Yeni bir ortama geliyoruz. Ne yapacağımızı bilmiyoruz. Yapılacak bazı işler yazılıp asılıyor ama yetersiz kalıyor” demiştir. G6 ekiplerin amaçlarının açıkça söylendiğini belirttikten sonra: “Hizmet-içi eğitim verildiğini hatırlamıyorum. Yapılsa mutlaka iyi olur. Bu oryantasyona en başta çok ihtiyaç duydum. İlk geldiğimde okulda özellikle nöbetlerde bunun ihtiyacını çok hissettim. Çünkü YİBO’lar yapı gereği diğer okullara pek benzemiyor. Farlılıklara alışmak birkaç aydan fazla sürdü. Bu da performansımı etkiledi” demiştir. G13 ekip liderinin ekibin amaçlarını sözel olarak çay sohbetinde söylediğini ancak hizmet-içi eğitim yapılmadığını belirtmiştir. G15 ekibin amaçlarının açıkça söylendiğini ve bir kez hizmet-içi eğitim yapıldığını belirtmiştir.

G2 okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere mevzuat

zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçlarının açıkça anlatılmadığını, ilgili kişinin gayretleriyle merak ettiği veya takıldığı yerleri sorarak öğrendiğini belirtmiştir. G3, G9, G16 okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçlarının açıkça anlatılmadığını belirtmişlerdir.

Genel olarak ekip üyelerinin farklı şekillerde de olsa ekibin amaçlarını öğrendiklerini, bildikleri söylenebilir. Katılımcılardan bazılarının amaçların açıkça anlatılmasına ihtiyaç duyulmadığını veya süreç içerisinde öğrenildiğini belirtmeleri, ekiplerin amaçları doğrultusunda formal veya informal toplantılar olması çalışanlar arasında nöbetlerde, okul dışı birlikteliklerde veya toplantılarda ekiplerin amaçları hakkında paylaşımlarda bulunulduğu söylenebilir. Burada doğal bir sinerji oluşumundan söz edilebilir.

4.5.3.b. Ekibin misyonunun ve vizyonunun açıkça anlatılması

Bu sondada katılımcılara, okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan üyelerin mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin misyonu ve vizyonu hakkında bilgilendirilip bilgilendirilmedikleri sorulmuş ve verilen irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların; okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin misyonu ve vizyonu hakkında bilgilendirme yapılıp yapılmadığına ilişkin verdikleri cevaplar, Tablo 4.5.3.b'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.3.b: Ekiplerin Misyonu Ve Vizyonu Hakkında Bilgilendirmeye İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Ekiplerin kendilerine özgü misyonunun ve vizyonunun olmaması (G3, G16)	11.8	2
Süreç içerisinde öğrenme (G7, G10, G11, G14)	23.5	4
Yönetimin pasifliği (G15, G17)	11.8	2
Ekibin misyonu ve vizyonu anlatılması (G2, G4, G6, G8, G12, G13)	35.3	6
Ekibin misyonu ve vizyonu anlatılmaması (G1, G5, G9)	17.6	3
Toplam	100	17

Tablo 4.5.3.b'ye göre üyelerin bilgilendirilmeleri ile ilgili katılımcılardan ikisi ekiplerin kendilerine özgü misyonu ve vizyonu olmadığını, dördü süreç içerisinde öğrenildiğini, ikisi yönetimin pasifliğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan altısı ekibin misyonunun ve vizyonunun anlatıldığını, üçü ekibin misyonunun ve vizyonunun anlatılmadığını belirtmiştir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G3 ve G16 ekiplerin kendilerine özgü misyonlarının ve vizyonlarının olmadığını belirtmişlerdir.

G7, G11, G14 okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan üyelerin mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin misyonunu ve vizyonunu ekiplerde görev alarak, diğer üyelere sorarak ve çalışmalarını izleyerek süreç içerisinde öğrendiklerini belirtmişlerdir. G10 ekibin misyonu ve vizyonu hakkında ekipteki herkesin zihninde bir tasarım olduğunu belirttikten sonra ekip çalışmaları sırasında üyelerin misyon ve vizyonu öğrendiklerini belirtmiştir.

G15 ve G17 okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan

üyelerin mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin misyonunu ve vizyonunu net olarak bilmeden bir öğretim yılının geçirildiğini, bu durumun okul yönetiminin pasifliğinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. G17 bunlara ek olarak: “Yöneticiler yapılacak işi ekiplere devrettikten sonra işler nasıl olsa yürüyor düşüncesiyle süreci pek takip etmiyorlar. Ekip üyelerinin özverileri ile çalışmalar yapılıyor. Misyon ve vizyon akıllara hiç gelmiyor desem yeridir” demiştir.

G2, G4, G6, G8 ve G13 okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan üyelerin mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin misyonunu ve vizyonunu bilgi alış-verişi ve sorunların paylaşımlarında öğrendiğini belirtmişlerdir. G12 ekip üyelerinden bazılarının bir araya geldiklerinde ekibin misyonu ve vizyonu ile ilgili konuşmaların olduğunu belirtmiştir.

G1, G5 ve G9 okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan üyelerin mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin misyonunu ve vizyonunu hakkında bilgi verilmediğini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bazılarının ekiplerin kendilerine özgü misyonu ve vizyonu olmadığını belirtmelerine karşın bir önceki sonda da belirtilen amaçların misyon veya vizyon niteliği taşıdığı söylenebilir. Bu bağlamda ekiplerce çalışmalar yapıldığı, ekibin var oluş nedeninin (misyon) bilindiği ve geleceğe ilişkin planlamalarının (vizyon) olduğu ancak ekip üyelerinin diğer paydaşlarla iletişimlerinin zayıf olduğu söylenebilir.

4.5.3.c. Yeni paydaşlara kendilerinden beklenen performanslara ilişkin bilgilendirme yapılması

Bu sondada katılımcılara, okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere kendilerinden beklenen performansla ilgili bilgi verilip verilmediği sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetimin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere kendilerinden beklenen performansla ilgili bilgi verilip verilmediğine ilişkin verdikleri cevaplar Tablo 4.5.3.c.'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.3.c: Yeni Paydaşlara Performansları Hakkında Bilgi Verilmesine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Yönetimin davranışları (G2, G12)	11.8	2
Kişisel eylemler (G7, G9, G10, G11, G15)	29.4	5
Performanslar hakkında bazen bilgi verilmesi (G13)	5.9	1
Performanslar hakkında bilgi verilmesi (G1, G6, G8, G14, G17)	29.4	5
Performanslar hakkında bilgi verilmemesi (G3, G4, G5, G16)	23.5	4
Toplam	100	15

Tablo 4.5.3.c.'ye göre okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere kendilerinden beklenen performanslar hakkında bilgi verilip verilmediğine ilişkin olarak katılımcılardan ikisi yönetimin davranışlarını, beşi kişisel eylemleri, biri performanslar hakkında bazen bilgi verildiğini, beşi performanslar hakkında bilgi verildiğini, dördü performanslar hakkında bilgi verilmediğini belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G2 okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan üyelerin kendilerinden beklenen performansları hakkında bilgilendirme ile ilgili olarak yönetimin davranışlarının olumsuz olduğunu belirttikten sonra: “Okul müdürünün, kaymakamın usulen teşekkür edip gittiğine” değinmiştir. G12 okul yönetiminin yapılan çalışmalardan sonra ekip üyelerine teşekkür etmekte geç kaldığını belirttikten sonra: “İnsanlar yaptıkları bir çalışmanın beğenilmesinden ve bunun yüzlerine açıkça

söylenmesinden çok büyük mutluluk duyarlar. Geç kalmış bir teşekkürün çok bir anlamı olmuyor” demiştir.

G7 ve G11 yeni paydaşlara veya ekibe yeni katılan üyelere performanslarıyla ilgili bilgilendirme yapıldığını belirttikten sonra çalışma arkadaşlarının teşekkürlerini, gülümsemelerini performans dönütü olarak yorumladıklarını belirtmişlerdir. G9 ve G10 kişilerden beklenen performans hakkında diğer çalışanlarının eylemleri sonucunda bilgi edinildiğini belirtmişlerdir. G15 kişilerden beklenen performansla ilgili yazılı bir bilgi olmadığını ancak ekipteki diğer üyelerin eylemlerini yorumlayarak kendilerinden beklenen performans hakkında bilgi edindiklerini belirtmişlerdir.

G13 beklenen performanslara ilişkin bazen bilgilendirme olduğunu belirtmiştir.

G1, G6, G8, G14 ve G17 yeni paydaşlara veya ekibe yeni katılan üyelere kendilerinden beklenen performansla ilgili bilgi verildiğini belirtmişlerdir.

G3, G4, G16 yeni paydaşlara veya ekibe yeni katılan üyelere kendilerinden beklenen performansla ilgili bilgi verilmediğini belirtmişlerdir. G5 kişilere kendilerinden beklenen performansla ilgili bilgi verilmediğini belirttikten sonra: “Bazı ekipler hariç diğerleri uzun vadeli olarak kurulmuyor. Ekipler sorun çözüldükçe fonksiyonlarını yitiriyormuş gibi oluyor. Kağıt üzerinde devam etse de birçok ekip için durum bu” demiştir.

Kişilerin eylemlerinin diğer paydaşlarla olan etkileşimleri ve iletişimleri doğrudan etkilediği düşünülebilir. Bu nedenle katılımcılardan bazılarının; yöneticilerin, öğretmenlerin veya diğer çalışanların kişisel davranışlarını ön plana çıkartmalarının sinerji oluşumu açısından önemli olduğu söylenebilir.

4.5.3.d. Görgü ziyaretleri

Bu sondada katılımcılara okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan üyelerin başka kurumlara görgü ziyaretlerine gönderilip gönderilmediği sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetimin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan üyelerin başka kurumlara görgü ziyaretlerine gönderilip gönderilmediğine ilişkin verdikleri cevaplar Tablo 4.5.3.d'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.3.d: Görgü Ziyaretlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Örnek alma (G12)	7.1	1
Tavsiyeler (G13, G17)	14.3	2
Köy ziyaretleri (G15)	7.1	1
Görgü ziyaretleri yapılır (G1, G5, G9)	21.4	3
Görgü ziyaretleri yapılmaz (G2, G3, G4, G6, G8, G10, G16)	50.0	7
Toplam	100	14

Tablo 4.5.3.d'ye göre okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere başka kurumlara görgü ziyaretleri yapılıp yapılmadığı ile ilgili olarak katılımcılardan biri ziyaret edilen kurumlardan yararlı ve güzel örnekler aldıklarını, ikisi özellikle yöneticilerin görgü ziyaretlerini tavsiye ettiğini ancak yapılmadığını, biri köylere ve buradaki okullara ziyaret yapıldığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan üçü başka kurumlara görgü ziyaretleri yapıldığını, yedisi başka kurumlara görgü ziyaretleri yapılmadığını belirtmiştir. Bu soru ile ilgili olarak G7, G11 ve G14 görüş belirtmemiştir.

G12 bazen başka kurumlara görgü ziyaretleri olduğunu belirttikten sonra: “Her okulun kendine göre şartları var. Ziyaretlerde sadece öğretmenlerin değil öğrencilerin de yaptıkları çalışmalar paylaşılıyor. Bu ziyaretler oldukça yararlı oluyor” demiştir.

G13 başka kurumlara görgü ziyaretleri olduğunu belirttikten sonra: “Görgü ziyaretlerine gönderilme olmuyor ancak yöneticiler tarafından sürekli tavsiye ediliyor. Kendi imkânlarımızla gitmeyi düşünüyoruz” demiştir. G17 yakın çevredeki kurumlara görgü ziyaretleri olduğunu belirttikten sonra: “Yakın çevredeki okullara ziyaretin çok da yararlı olmayacağını düşünüyorum. İl Milli Eğitim yetkilileri ve müfettişler çeşitli ziyaretlerinde bizi örnek okul olarak takdir ediyorlar. Başka illerdeki YİBO'lara gitmek gerekir. Maddi açıdan yapılması zor bir etkinlik ama yapılabilirse iyi olur” demiştir.

G15 köylere ve buradaki okullara (birleştirilmiş sınıflı okullar, taşınmalı eğitim yapılan okullar) ziyaret yapıldığını ve YİBO çalışanlarının buralardaki ortamları gördükten sonra öğrencileri ve velileri daha iyi anladıklarını belirtmiştir.

G1 ve G5 başka kurumlara görgü ziyaretleri yapıldığını belirtmişlerdir. G9 başka kurumlara görgü ziyaretleri yapıldığını belirttikten sonra: “Örnek çalışmalar var. Başka okullardaki çalışmalarını görünce kendi okulumuzda etkinlik yapma isteğimiz güçleniyor. Kar tanesi tek başına etkili değildir, birleşince çığ etkisi yapar” demiştir.

G3 ve G16 başka kurumlara görgü ziyaretleri yapılmadığını belirtmişlerdir. G2 başka kurumlara görgü ziyaretleri yapılmasını okul yönetimine teklif ettiklerini ancak derslerin aksayabileceği düşünülerek gidemediklerini vurgulamıştır. G4 ve G6 başka kurumlara görgü ziyaretleri yapılmadığını ancak yapılmasını çok istediklerini belirtmişlerdir. G8 başka kurumlara görgü ziyaretleri yapılmadığını belirttikten sonra: “Bizim okula gelenler oldu ama biz gitmedik. Okul yönetimi neyin nasıl yapılacağını bildiği için gerek duyulmadığını düşünüyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir. G10

başka kurumlara görgü ziyaretleri yapılmadığını, farklı ortamların insanlara nerede olduklarını düşündüreceğini belirtmiştir.

Katılımcıların çoğunluğunun başka kurumlara görgü ziyaretleri yapılmadığını ancak yapılırsa oldukça yararlı olacağını belirtmeleri sonucunda YİBO'lar arası bilgi, deneyim ve uygulama paylaşımının sinerjik yönetim açısından olumlu olduğu söylenebilir. İki katılımcının kar tanesinin çığ etkisi yapabileceği şeklindeki benzetmenin YİBO'larda sinerji oluşumu ve sinerjik yönetim açısından olumlu olduğu söylenebilir. Yapılan bazı görgü ziyaretlerinde ekip üyelerinin, ziyaret yapılan okul paydaşlarıyla etkileşimde buldukları, okullarında bunları paylaştıkları düşünülebilir.

4.5.4. Ekibinize yeni birinin katılımı için belirlenmiş ölçütler var mıdır?

Sonda: Yeni bir proje ortaya konulunca

İhtiyaç hissedilince

Sorunlar fazlalaşınca

Gönüllülük

Bu soruda katılımcılara YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplere yeni bir üyenin katılımı için önceden belirlenmiş ölçütlerin olup olmadığı sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.5.4'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.4.: Ekiplere Yeni Bir Üyenin Katılım Ölçütlerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Katılımcılar
Gönüllülük	Tüm katılımcılar
Yeni bir proje ortaya konulduğunda	Tüm katılımcılar
İhtiyaç hissedildiğinde	Tüm katılımcılar
Sorunlar fazlalaştığında	Tüm katılımcılar

Tablo 4.5.4'e göre ekiplere yeni bir üyenin katılım ölçütleri ile ilgili olarak cevaplar irdelendiğinde tüm katılımcılar; YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplere yeni bir üyenin katılımı için ortak görüş belirtmişlerdir. Bunlar; gönüllülük, yeni bir projenin ortaya konulması, ihtiyaç hissedilmesi ve sorunların fazlalaşmasıdır. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplere yeni bir üyenin katılımı için yukarıdaki tüm sondaların olduğunu belirttikten sonra: "Arkadaşlar yeni bir proje için yeni bir ekibe ihtiyaç hissettiklerinde bunu öğretmenler odasında, toplantılarda, yemekte ve kantinde çay içerken paylaşırlar. İlgili arkadaşlar kendi fikirlerini söyleyerek yardımcı olurlar ve böylece ekiplere yeni üyeler alınır" demiştir.

G2, G3, G4, G5, G8, G13, G15, G16, G17 mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplere yeni bir üyenin katılımı için gönüllülük, yeni bir projenin ortaya konulması, ihtiyaç hissedilmesi ve sorunların fazlalaşması olduğunu belirtmişlerdir.

G6 YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplere yeni bir üyenin katılımı için sondadaki tüm ölçütlerin olduğunu belirttikten sonra: "Her yeni projede sorunlar fazlalaşıyor. Sorun arttıkça yeni, orijinal ve farklı projeler üretiliyor. İhtiyaç halinde kurulan ekiplerin ölçütleri aslında kendiliğinden ortaya çıkıyor" demiştir.

G7, G9, G10, G11, G12 ve G14 YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplere yeni bir üyenin katılımı için yukarıdaki tüm sondaların olduğunu ancak gönüllüğün en temel ölçüt olduğunu belirtmişlerdir. G8 yukarıdaki tüm sondaların olduğunu belirttikten sonra: "İnsanlar makamları, konumları ne olursa olsun bir işe canı gönülden inanmadıklarında o işte başarı mümkün değildir" demiştir.

Katılımcıların tamamının YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplere yeni bir üyenin katılımı için gönüllülük, yeni bir projenin ortaya konulması,

ihtiyaç hissedilmesi ve sorunların fazlalaşması ölçütlerinin temel alındığını belirtmeleri sonucunda ekiplerin yapacakları etkinliklerde işbirliğini, etkileşimi, paylaşımı, uyumu ve sinerjiyi önemsedikleri düşünülebilir. Bazı katılımcıların tüm bu ölçütler arasında en temel ölçütün gönüllülük olduğunu belirtmeleri sonucunda ekiplerin yeni üyelerin kişisel tercihlerini önemsedikleri ve onlardan azami ölçüde yarar sağlamayı düşündükleri söylenebilir.

4.5.5. Kurduğunuz ekiplerde heterojenliğe (çok yönlü katılıma) dikkat ettiniz mi? Heterojenliği sağlamak için neler yaptınız?

Bu soruda katılımcılara, YİBO'da kurulan ekiplerin liderlerinin veya üyelerinin heterojenliğe ne kadar dikkat ettikleri sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların YİBO'da kurulan ekiplerde liderlerin veya üyelerin heterojenliğe ne kadar dikkat ettiklerine ilişkin cevapları, Tablo 4.5.5'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.5: Ekiplerdeki Heterojenliğe İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Üye sayısının çokluğunun avantaj olması (G1, G16)	11.8	2
Kısmi heterojenlik olması (G2, G3, G5, G6, G8, G9, G10, G13, G17)	52.9	9
Herkesin katılımıyla heterojenliğin sağlanması (G4, G14, G15)	17.7	3
Heterojenliğin olmaması (G7, G12)	11.8	2
Mevzuat engelleri (G11)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.5.5.'e göre katılımcılardan dokuzu kısmi bir heterojenliğin sağlandığını, üçü herkesin katılımıyla heterojenlik sağlandığını, ikisi heterojenliğin olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan ikisi üye sayısının çokluğunun bir avantaj olduğunu

düşünceleri sebebiyle heterojenliğe dikkat ettiklerini, biri ise heterojen katılım önünde mevzuat açısından engellerin olduğunu belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 heterojenliğe dikkat etmeye çalıştıklarını, sayının çok olmasının çalışmalarını kolaylaştırdığını ve çalışmaların daha zevkli yapıldığını, ekipteki üye sayısının çok olmasının doğal bir heterojenliği sağladığını ve bunun da kendi ekipleri için büyük bir avantaj olduğuna değinmiştir. G16 öğretmen, yönetici ve öğrenci katılımıyla ekiplerin üye sayılarının çok olduğunu ve bunun çok yararlı olduğunu belirtmiştir.

G2, G5 ve G8 yöneticilerin ve öğretmenlerin katılımı olduğunu, hizmetlilerin ve memurların ekiplere katılmaması nedeniyle kısmi heterojenliğin olduğunu belirtmişlerdir. G2: “Bana göre sonucu olmayan hiçbir şey yapılmadı. Böyle olmasının olumsuz bir etkisi olmadı” demiştir. G5: “Diğerlerinin katılması o kadar da önemli değil” demiştir. G3 sadece öğretmenlerden ve öğrencilerden oluşan bir ekipte olduğunu bu nedenle kısmi heterojenlik olduğunu belirttikten sonra: “Bence heterojenlik olmalı. Farklı insanlar olunca ortaya daha güzel çalışmalar çıkıyor. Okul için yapılan çalışmaya, okuldaki herkesin katılması gerekli. Ancak bu şekilde bir ekip olabiliriz” demiştir. G6 ekiplerin öğretmenlerden, öğrencilerden, yöneticilerden veya sadece kadınlardan ya da sadece erkeklerden oluşması nedeniyle heterojenliğin kısmen olduğunu belirtmiştir. G9 ekiplerin beyin takımlarına bakıldığında bazı kişilerin isimlerinin ağırlıklı olduğunun görüleceğini, bazı arkadaşların ise hiç görev almadığını, bu nedenle kısmi heterojenliğin olduğuna değinmiştir. G10 heterojenliğe kısmen dikkat edildiğini, sınıf ve branş öğretmenlerinin ekiplere katılımının sağlandığını ancak hizmetlilerin ve memurların bir çok durumda işe karışmadıklarını belirtmiştir. G13 yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve hizmetlilerin katılımları ile heterojenliğin sağlandığını

ancak memurların ve kadrolu hizmetlilerin katılımının sağlanmaması nedeniyle kısmi heterojenliğin olduğunu belirtmiştir. G17 öğretmen çeşitliliği (sınıf-branş, deneyim, beceri) açısından heterojenlik sağlandığını ancak diğer çalışanlar açısından buna dikkat edilmediğini belirttikten sonra: “İnsanları planlanan bir etkinlik için bir araya toplamak zordur. Tüm katılımcıları memnun etmeniz gerekiyor” şeklinde görüş bildirmiştir.

G4 heterojen katılımın olduğunu ve kişilerin istedikleri ekibe katılabildiklerini belirtmiştir. G14 ekiplere heterojen katılımın olduğunu belirttikten sonra: “En son katıldığım devam takip ekibinde 2 yönetici, 4 öğretmen, 1 memur, 2 hizmetli, 1 veli vardı. Tedavilerini sağladığımız öğrencilerin hastane faturalarını velilere sunarak onları ikna ettik ve öğrencilerin okula devamları sağlandı. Yemeklerden ve temizlik imkanlarından bahsedildi” demiştir. G15 heterojen katılımın sağlanmasında duyarlı arkadaşların katkılarının olduğunu belirtmiştir. “Öğretmen, yönetici, öğrenci ve hizmetli katılımı sağlandı. İlk başta bu heterojenlik yoktu ancak zamanla sağlandı” demiştir.

G7 ve G12 ekiplere heterojen katılımın olmadığını, sadece öğretmen ve öğrenci ağırlıklı ekipler kurulduğunu belirtmişlerdir.

G11 ekiplerde heterojenliğe dikkat edilemediğini belirttikten sonra: “Özellikle öğrencilerin katılımını sağlamak için mevzuattan kaynaklanan bürokratik engeller var. Ders dışında yapılacak bir çalışma için öğrenciye izin almak sıkıntılı oluyor” şeklinde nedenini açıklamıştır.

Ekiplerde genel olarak heterojenliğin olmasına dikkat edildiği söylenebilir. Böyle olmasının farklı bakış açılarına, deneyimlere, niteliklere sahip insanların bir arada bulunmasını sağladığı ve bunun YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu belirtilebilir.

4.5.6. Ekibinizdeki iletişim süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?

Sonda: Ekibinizin iletişim kanalları

Ekibinizin üyeleri arasındaki geri bildirimler

Bu soruda ve sondalarında ekiplerdeki iletişim süreçlerinin (kaynak, mesaj, kanal, alıcı) neler olduğu irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Her ekibin kuruluş amacının, misyonunun ve vizyonunun kendine ait mesajı olduğu ve bunları kendi üyeleri ve ilgililerle paylaştığı önceki sorularda irdelenmişti. Bu nedenle iletişim süreçlerinden mesajlara ve alıcılara ilişkin sondalar sorulmamıştır.

4.5.6.a. Ekiplerdeki iletişim kanalları

Bu sondada katılımcılara YİBO'da kurulan ekiplerin iletişim kanalları sorulmuş, verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar Tablo 4.5.6.a'da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.6.a: Ekiplerdeki İletişim Kanallarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Yüz yüze iletişim, toplantılar, telefon (G1, G3, G8, G11, G15)	29.4	5
Doğal liderler (G2)	5.9	1
Sözel ifadeler, telefon, msn (G4, G6, G7, G9, G10, G12, G13)	35.3	7
İnformal toplantılar (G5)	5.9	1
Beden dili (G14)	5.9	1
Yazılı dokümanlar (G16)	5.9	1
Yüz yüze iletişim, msn (G17)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.5.6.a'ya göre ekiplerdeki iletişim kanalları olarak katılımcılardan beşi yüz yüze iletişimi, toplantıları ve telefonu, biri doğal liderlerin önderliğini, yedisi sözel ifadeleri, telefonu ve msn'yi, biri informal toplantıları, biri beden diliyle iletişimi, biri yazılı dokümanları, biri yüz yüze iletişimi ve msn'yi belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G3, G8 ve G15 kurulan ekiplerde iletişim kanalları olarak yüz yüze iletişimi, toplantıları ve telefonu kullandıklarını belirtmişlerdir. G11 iletişim kanalları olarak yüz yüze iletişimi, toplantıları ve telefonu kullandıklarını belirttikten sonra: "Sorun olduğunda veya zorunlu olduğunda iletişim kuruluyor" demiştir.

G2 kurulan ekiplerde doğal liderler olduğunu ve bunların kişisel gayretleriyle iletişimi sağladıklarını belirttikten sonra: "Her ekipte birikim sahibi arkadaşlarımız var. Bu birikimler çay aralarında, resmi veya resmi olmayan toplantılarda paylaşılıyor. Bunlardan çok faydalaniyorum. Bu beni huzurlu yapıyor" demiştir.

G4, G7, G10, G12 ve G13 kurulan ekiplerde iletişim kanalları olarak sözel ifadeleri, telefonu ve msn'yi kullandıklarını belirtmişlerdir. G6 iletişim kanalları olarak sözel ifadeleri, telefonu ve msn'yi kullandıklarını belirttikten sonra: "Bir araya gelmek ve bir konuda iletişim kurmak için pek bir zaman ve yer sıkıntımız olmuyor. Belleticilik nöbetlerimizi gerektiğinde aynı ekipteki arkadaşlarla beraber tutuyoruz. Bu konuda okul yönetiminin desteği yadsınmaz" demiştir. G9 iletişim kanalları olarak sözel ifadeleri, telefonu ve msn'yi kullandıklarını belirttikten sonra: "Okulda günde en az iki teneffüs bir araya geliyoruz. Bu birliktelikler oldukça kalabalık oluyor. Bir yandan sıcak çaylarımızı içerken bir yandan da ekip üyeleri önceden planlanmaksızın doğal olarak oluşan bu toplantılarda yapılması düşünülen bir etkinlik için fikir alış verişinde bulunuyorlar. Üyeler arasında gerçekten çok yararlı etkileşimler oluyor" demiştir.

G5 ekiplerde informal toplantılar yoluyla iletişim sağlandığını belirttikten sonra: “Bir çay sohbeti, serviste okula gelirken veya eve giderken açılan bir sohbet konusu, sabah törenlerindeki ayaküstü sohbetler yararlı paylaşım toplantıları oluyor” demiştir.

G14 kurulan ekiplerde beden dilinin kullanılarak iletişim sağlandığını belirttikten sonra: “Yapılan bir etkinlikte ilgili ekipteki bir arkadaşımızın jest veya mimiklerinden bizim payımıza hangi işin düştüğünü çıkarıyoruz. İnsanlar yapıları itibariyle bazen kendilerinden yapmaları istenen bir işin sözel olarak söylenmesinden rahatsız olabiliyorlar” demiştir.

G16 ekiplerde yazılı dokümanlar kullanılarak iletişim sağlandığını belirttikten sonra: “Arkadaşlar bazen sürpriz olarak küçük kağıtlardaki renkli yazıları birbirlerine gönderiyorlar. Bu yazılarda ekip üyesi olarak neler yapmamız gerektiği eğlenceli bir dille yazılıyor veya karikatürize ediliyor. Bu yöntem çok hoşumuza gidiyor” demiştir.

G17 kurulan ekiplerde iletişim kanalları olarak yüz yüze iletişimi ve msn’yi kullandıklarını belirttikten sonra: “Msn üzerinden iletişim kuruyoruz. Akşam dinlenmiş olarak, rahat giysiler içerisinde evimizden ekiplerdeki arkadaşlarla internet taramalarımızı paylaşıyor, karşılıklı sohbetler ediyoruz” demiştir.

Katılımcıların tamamı kurulan ekiplerde çeşitli kanalarla iletişim kurulduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazılarının biraraya gelmek ve bir konuda iletişim kurmak için pek bir zaman ve yer sıkıntılarının olmadığını belirtmelerinin, ekip üyelerinin yüz yüze iletişime önem vermelerinin, beden dilinin kullanılmasının, sürpriz kağıtlarda eğlenceli yazılarla ve karikatürlerle iletişim kurmalarının YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.6.b. Ekip üyeleri arasındaki geri bildirimler

Bu sonda da katılımcılara, YİBO'da kurulan ekiplerin üyeleri arasındaki geri bildirimlerin nasıl olduğu sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.5.6.b'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.6.b: Ekip Üyeleri Arasındaki Geri Bildirimlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Formal toplantılar (G1, G10, G12)	17.6	3
İnformal toplantılar (G2, G5, G6, G9)	23.5	4
Liderlerin çabaları (G3, G4, G7, G11, G14)	29.4	5
Kişilerin takdiri (G8, G13, G15)	17.6	3
Beklenmedik sürprizler (G16)	5.9	1
Teknolojik araçlar (G17)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.5.6.b'ye göre ekip üyeleri arasındaki geri bildirimlere ilişkin katılımcılardan üçü formal toplantıları, dördü informal toplantıları, beşi liderlerin çabalarını, üçü kişilerin takdirini, biri beklenmedik sürprizleri, biri teknolojik araçları belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G10 ve G12 formal toplantılarda (öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu, zümreler) ekip üyeleri arasında geri bildirimler yapıldığını belirtmişlerdir.

G2 ve G9 informal toplantılarda (çay sohbetleri, okul dışı birliktelikler, nöbet sohbetleri) ekip üyeleri arasında geri bildirimler yapıldığını belirtmişlerdir. G5 ekip üyeleri arasında informal toplantılarda paylaşım ve geri bildirim olduğunu ancak bu

etkileşimlerin yetersiz olduğuna değinmiştir. G6 informal toplantılarda ekip üyeleri arasında geri bildirimler yapıldığını belirttikten sonra: “Ekibimiz üyelerinin olumlu veya olumsuz tüm düşüncelerini birbirleriyle kolayca ve açıkça paylaşabildiğini gözlemliyorum. Etkinlikler bittikten sonra ekibimiz üyeleriyle biraraya gelerek olumlu veya olumsuz fikirleri tartışıyoruz. Ekibimizin çalışmalarını geliştirmek için stratejik planlama yapıyoruz” şeklinde görüş bildirmiştir.

G3 ekip liderlerinin çabalarıyla ekip üyeleri arasında geri bildirimler yapıldığını belirttikten sonra: “Sıkı ve dikkat çekici bir etkileşim var. Her ekibin taktiği birbirinden farklı oluyor. Liderlerin özel çabaları sayesinde işler çok hızlı yürüyor” demiştir. G4 ekip üyeleri arasında geri bildirimlerde ekip liderlerinin çabalarının çok önemli olduğunu belirttikten sonra: “Ekip üyeleri sürekli bir biriyle etkileşim halindedir. Ekiplerde üyelerine ve destek verenlere her aşamada teşekkür ve teşvik ön planda tutuluyor” demiştir. G7 ekip üyeleri arasında geri bildirimlerde ekip liderlerinin çabalarının çok önemli olduğunu belirttikten sonra: “Ekip üyeleri rahatlıkla yüz yüze görüşebiliyor, bir konu hakkında fikir alış-verişlerinde bulunabiliyorlar. İşlerin yapılmasına ve geri bildirimlerde liderlerin veya yönlendirici üyelerin kişisel çabaları çok büyük avantaj sağlıyor” demiştir. G11 ekip liderlerinin çabalarıyla ekip üyeleri arasında geri bildirimler yapıldığını belirtmiştir. G14 ekip üyeleri arasında geri bildirimlerde ekip liderlerinin çabalarının çok önemli olduğunu belirttikten sonra: “Ekibe yeni katılanlara, ortama göre okulun hangi imkânını nasıl kullanacağımızı görüşüyoruz, onlara gerekli yardımlarda bulunuyoruz” şeklinde söylemiştir.

G8 okul çalışanlarının veya dış paydaşların takdirleriyle geri bildirimler aldıklarını vurguladıktan sonra: “Okulumuzda kayda değer çalışmalar oluyor. Veliler, okula ziyarete gelen meslektaşlarımız veya diğer kişiler ekip üyelerine ve liderine

takdirlerini her fırsatta yansıtıyorlar” demiştir. G13 okul çalışanlarının takdirleriyle birlikte aynı zamanda çalışmalara ilişkin geri bildirimlerde de bulduklarını belirttikten sonra: “Okul çalışanları veya ekip üyeleri bir birlerini her ortamda destekliyorlar, onure ediyorlar” demiştir. G15 okul çalışanlarının takdirleriyle birlikte aynı zamanda çalışmalara ilişkin geri bildirimlerde de bulduklarını belirtmiştir.

G16 okul çalışanlarının beklenmedik sürprizler (ilgili işin uzmanını okula getirme, araç gereç desteği, yapılması gereken bir işi ekip üyelerinin haberi olmadan yapma ve üyelere zaman kazandırma, kutlamalar) yaparak çalışmalara ilişkin geri bildirimlerde ve katkılarda bulduklarını vurgulamıştır.

G17 okul çalışanlarının ağırlıklı olarak teknolojik araçlardan yararlanarak geri bildirimlerde buldukları şeklinde görüşlerini söyledikten sonra: “Msn’nin avantajlarından yararlanıyoruz. Dosya alış-verişinde bulunuyoruz. Planlarımızla, projelerimizle ilgili yerli veya yabancı web sitelerine bağlanıyor, tartışmalar yapıyoruz. Bu tartışmalar yapacağımız etkinlikler için alt yapı oluşturuyor. Bunları okulda diğer arkadaşlarla paylaşıyoruz. Onlar da bu çalışmalarımızdan çok memnun oluyorlar. Bazen onlar da katılıyorlar” demiştir.

Katılımcılar ekiplerdeki üyelerin farklı şekillerde birbirlerinden veya diğer paydaşlardan (veli, başka okul çalışanları) geri bildirim aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların belirttikleri liderlerin çabaları, kişilerin gayretleri, beklenmedik sürprizler, teknolojik imkanların kullanılmasının sinerjik yönetim için olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.7. Ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulması nasıl olmaktadır?

Sonda: Mevcut durumda yapılan çalışmalar nelerdir?

İleriye dönük tavsiyeleriniz nelerdir?

Bu soruda ve sondalarında ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların nasıl açıklığa kavuşturulduğu, neler yapıldığı ve gelecekte neler yapılabileceği sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

4.5.7.a. Mevcut durumda yapılan çalışmalar

Bu sonda da YİBO'da kurulan ekiplerin üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda nasıl açıklığa kavuşturulduğu, neler yapıldığı sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların cevapları Tablo 4.5.7.a'da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.7.a: Mevcut Durumda Yapılan Çalışmalar

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Yöneticilerin yönlendirmesi (G1, G8, G14)	17.6	3
Formal toplantılar (G2, G3, G4, G10)	23.5	4
İnformal toplantılar (G6, G9, G12, G13, G16)	29.4	5
Kuruma özgü yöntemlerle çözüm (G5, G11)	11.8	2
Planlama ve çalışma var ancak sonuç yok (G7, G15)	11.8	2
Deneyimli arkadaşların paylaşımları ve destekleri (G17)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.5.7.a'ya göre YİBO'da kurulan ekiplerin üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda açıklığa kavuşturulma yöntemleri olarak katılımcılardan üçü

yöneticilerin yönlendirdiğini, dördü formal toplantıları, beşi informal toplantıları, ikisi kuruma özgü yöntemlerle çözüm bulunduğunu, ikisi planlamanın yapıldığını ancak sonuç olmadığını, biri deneyimli arkadaşların paylaşımlarını ve desteklerini belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G8 ve G14 ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda yöneticilerin işleri kişilere veya ekiplere devretmesiyle çözümlendiğini belirtmişlerdir.

G2, G3, G4 ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda yapılan formal toplantılarda çözümlendiğini belirtmişlerdir. G10 ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda yapılan formal toplantılarda çözümlendiğini belirttikten sonra: “Herhangi bir sorunu tespit eden arkadaş okul yönetimine bildiriyor. Okul yönetimi toplantı kararı alıyor. Öğretmenler kurulu veya derslerden sonra resmi olmayan, ancak yönetimin zorlamasıyla herkesin katılımıyla fikir alış-verişine dayanan bir toplantı düzenleniyor. Sorun bu toplantılarda çözülmeye çalışılıyor. Sorun küçükse zaten bunu ilk tespit eden arkadaş çözüm yolu buluyor” demiştir.

G6, G12 ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda yapılan informal toplantılarda çözümlendiğini vurgulamışlardır. G9 ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda yapılan informal toplantılarda çözümlendiğini belirttikten sonra: “Arkadaşlarla çay içerken bir sorun gündeme getirildiğinde bunu en iyi kimler çözümler diye analiz ediyor, zihnimizde tasarlıyoruz. Fikirlerimizi söylüyoruz. Artılarını eksilerini tartışıyoruz. Orta yolu bulduğumuzda ilgili arkadaşlara havale ediyoruz. O arkadaş ve ekibi gerekli çözümleri üretiyor ve uyguluyor. Biz de elimizden gelen katkıyı sağlıyoruz” şeklinde görüşlerini dile getirmiştir. G13 ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda yapılan informal toplantılarda çözümlendiğini belirttikten sonra: “Kişisel sohbetlerimizde karşılaştığımız,

duyduğumuz sorunları eşlerimize anlatıyoruz. Onların da katkısı yadsınamaz” demiştir. G16 ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda yapılan informal toplantılarda çözümlendiğini belirttikten sonra: “Okulumuzda bir aile olduğumuzu düşünüyorum. İnsan ailesinin yanında nasıl rahat davranıyorsa biz de okulumuzda o kadar rahat davranıyoruz. Okulumuza özgü bir sorunu açık yüreklilikle arkadaşlarla paylaşabiliyoruz. Üretilen çözüm yollarından birisi mutlaka işe yarar oluyor” şeklinde düşüncelerini söylemiştir.

G5 ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda yine kuruma özgü çözüm yollarıyla çözümlendiğine değindikten sonra: “Ekipler bir araya geldiklerinde; ‘Biz bu sorunu nasıl çözebiliriz?’ diye kendilerine soruyorlar ve çözüm yolları üretiyorlar. Örneğin bir ara hırsızlık olayları artmıştı. Skeç geliştirme ekibi belirlenen öğrencilere aktif rol verdi. Bu öğrencilerden birisi, önceden 1 TL’yi bile alırken bu çalışmadan sonra lavaboda bulduğu 50 TL’yi getirip Müdür Beye teslim etti. Toplantıda Müdür Bey bunu söylediğinde hepimiz çok sevindik” demiştir. G11 mal ve hizmet alımı konusunda diğer birçok okulda oluşturulmayan komisyonlar olduğunu ve bu komisyonların çözüm yolları ürettiğine değinmiştir.

G7 ekip üyeleri arasında mevcut durumda öğrenci elbiselerinin çamaşırhanede yıkandıktan sonra kaybolması, küçük öğrencilerin altını ıslatması, öğrencilerin aile özelemleri nedeniyle derslere yoğunlaşamamaları gibi YİBO’ya özgü bazı konularla ilgili çalışmalar yapıldığını ancak bir türlü istedikleri aşamalara gelemediklerini belirtmiştir. G15 YİBO’ya özgü konuların açıklığa ve çözüme kavuşturulması için planlama ve çalışma olduğunu ancak istedikleri sonucu alamadıklarını belirtmiştir.

G17 ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda deneyimli arkadaşların paylaşımları ve destekleri ile çözümlendiğini belirttikten sonra: “YİBO’ya

özgü sorunların çözümü çok basit ve hızlı oluyor. Okulumuzda yıllardır görev yapan arkadaşlarımızın tecrübesi sayesinde toplantılarda, konuşmalarımızda, çarşıdaki veya kantindeki çaylarda çok daha hızlı, işe yarar çözümler üretiyoruz. Karşılaştığımız bir problemi, bize özgü yöntemlerle çözebiliyoruz” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

Katılımcılardan bazılarında göre mevcut durumda işlerin ekiplere devredilmesiyle çözümlenmesinin, sorunların çözümünde eşlerle paylaşımın, okulu aileleri gibi düşünmelerinin ve bu sıcaklığı hissetmelerinin, sorunların çözümünde ortak akılla hareket etmelerinin, deneyimli çalışanların paylaşımlarının ve desteklerinin YİBO’da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.7.b. İleriye dönük öneriler

Bu sonda da YİBO’da kurulan ekiplerin üyeleri arasında kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulmasında; katılımcıların ileriye dönük neler yapılabileceğine ilişkin önerileri sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

YİBO’da çalışanların ileriye dönük neler yapılabileceğine ilişkin cevapları Tablo 4.5.7.b’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.7.b: İleriye Dönük Önerilere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Dilek kutusu (G1, G7)	14.3	2
Elektronik gösterge panosu (G2, G5, G8)	21.4	3
Kodlanmış yazılı dokümanlar (G3, G10)	14.3	2
Dramatize etme (G4)	7.1	1
Planlı ve sürekli hizmet-içi eğitim (G6, G9)	14.3	2
Uzman davetleri (G12, G17)	14.3	2

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Teknolojinin daha aktif kullanımı (G13)	7.1	1
Sağlık kuruluşlarıyla sıkı işbirliği (G15)	7.1	1
Toplam	100	14

Tablo 4.5.7.b'ye göre ileriye dönük neler yapılabileceğine ilişkin katılımcılardan ikisi dilek kutusunu, üçü elektronik gösterge panosunu, ikisi kodlanmış yazılı dokümanları, biri dramatize etmeyi, ikisi planlı ve sürekli hizmet-içi eğitimi, ikisi uzman davetlerini, biri teknolojinin daha aktif kullanılmasını, biri sağlık kuruluşlarıyla sıkı işbirliği yapılmasını belirtmişlerdir. G11, G14 ve G16 ise görüş belirtmemişlerdir.

G1 kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulmasında ileriye dönük olarak okulun farklı yerlerine dilek kutusu konulmasının çalışanlar açısından yararlı olacağını belirttikten sonra: “Herkes farklı karaktere sahip. Okul yönetimine bazı konularda düşüncelerimizi söylemekten çekiniyoruz. Okul yönetimine yüz yüze söylenemeyecek şeyler bir kağıda bilgisayarla yazılarak dilek kutusuna atılırsa güzel olur” demiştir. G7 kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulmasında ileride okulun farklı yerlerine çalışanlar için dilek kutusu konulmasının yararlı olacağını belirtmiştir.

G2 kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulmasında ileriye dönük olarak okulda herkesin görebildiği, sürekli göz önünde olan bir yere elektronik gösterge panosu konulmasını tavsiye ettikten sonra: “Elektronik gösterge panosu olup, günlük eksiklikler bu panoya yansıtılabilir. Böylece yöneticiler, öğretmenler, memurlar, hizmetliler hatta öğrenciler bile en güncel sorunlar hakkında bilgilenebilirler. Örneğin hasta öğrenciler, kronik ve dikkatle takip edilecek hastalıklar, depodaki malzeme durumu, yoklamada olmayan öğrenci bilgileri bu panoda yazabilir” şeklinde görüşünü

belirtmiştir. G5 ve G8 kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulmasında ileriye dönük olarak okulda uygun bir yere elektronik gösterge panosu konulmasını önermişlerdir.

G3 ve G10 kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulmasında ileriki zamanlarda okul yönetimine kodlanmış, bilgisayar çıktılı yazılı dokümanlarla sorunların, çözüm yollarının ve önerilerin sunulmasını önermişlerdir.

G4 kuruma özgü konuların ileriki zamanlarda dramatize yöntemiyle hizmet-içi eğitim yapılarak yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların katılımıyla yapılacak seminerlerde açıklığa kavuşturulmasını önermiştir.

G6 ve G9 kuruma özgü konuların ileriye dönük olarak planlı ve sürekli yapılacak hizmet-içi eğitimlerle açıklığa kavuşturulmasını önermişlerdir.

G12 ve G17 kuruma özgü konularda, ileride okula davet edilecek çocuk psikolojisi ve eğitim uzmanlarının desteğinin alınmasını önermişlerdir.

G13 kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulmasında ileriye dönük olarak teknolojinin aktif kullanılması gerektiğini belirttikten sonra: “Çalışanlara internetin daha verimli kullanılmasına yönelik seminer çalışmalarına ağırlık verilebilir” demiştir.

G15 kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulmasında sağlık kuruluşlarıyla sıkı işbirliğini tavsiye ettikten sonra: “Sağlık ve temizlikle ilgili ekibin sağlık ocağı ve devlet hastanesiyle iletişime geçmesini ve etkinlik düzenlemesini beklerdim” demiştir.

Katılımcılardan bazılarının yüz yüze konuşmak yerine dilek kutusu veya bilgisayar çıktılı yazılı dokümanlar aracılığıyla yönetimle iletişime geçmeyi tavsiye etmelerinin sinerjik yönetim açısından olumsuz olduğu ve asinerjiye yol açabileceği söylenebilir. Elektronik gösterge panosu aracılığıyla okulla ilgili iç paydaşların gerekli tüm bilgileri görmesi açısından olumlu olduğu ve bu durumun sinerji oluşumuna olumlu etki yapabileceği söylenebilir. Dramatize yönteminin, planlı ve sürekli yapılacak

hizmet-içi eğitimlerin, okula davet edilecek çocuk psikolojisi ve eğitim uzmanlarının, teknolojinin daha aktif kullanılmasının ve yakın çevredeki sağlık kuruluşlarıyla iletişime geçilmesinin kurumsal etkileşimi artıracığı söylenebilir. Bunların sinerjik yönetimin uygulanması için olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.8. YİBO'ya katkı sağlama açısından ekiplerin ortak bir amacı olduğunu söyleyebilir misiniz?

Bu soruda katılımcılara YİBO'da kurulan ekiplerin kuruma katkı sağlama bakımından kendi özel amaçları dışında genel ortak amaçları olup olmadığı sorulmuş, verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların cevapları, Tablo 4.5.8'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.8: Ekiplerin Ortak Amaçlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Kişilere göre değişen ortak amaçlar (G1)	5.9	1
TKY çalışmalarına katkı (G2, G8, G11)	17.6	3
Eğitimde kaliteyi artırarak marka okul olma (G3, G14, G16)	17.6	3
İşlerin daha düzenli yürümesi (G4, G17)	11.8	2
Öğretimin kalitesini artırma (G5, G10, G12)	17.6	3
Öğrencilere YİBO ailesinin bir ferdi olduğunu hissettirme (G6)	5.9	1
Öğrencilerin kişisel gelişimlerine katkı sağlama (G7, G9, G13)	17.6	3
Ekiplerin ortak bir amacı yok (G15)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.5.8'e göre katılımcılardan biri ortak amaçların kişilere göre değiştiğini, üçü TKY çalışmalarına katkı olduğunu, üçü eğitimde kaliteyi artırarak marka okul

olmayı hedeflediklerini, ikisi işlerin daha düzenli yürümesini amaçladıklarını, üçü öğretimin kalitesini artırmayı hedeflediklerini, biri öğrenciye YİBO ailesinin bir ferdi olduğunu hissettirmeye çalıştıklarını, üçü öğrencilerin kişisel gelişimlerine katkı sağlamayı hedeflediklerini belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri ekiplerin ortak denilecek amaçlarının olmadığını belirtmiştir. Bu soruya görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 ortak amaçların kişilere göre değiştiğini belirttikten sonra: “Bakış açısına göre değişiyor. Bazı arkadaşlarla aynı düşünmüyoruz. Yönetime göre sıradan görünen bir çalışma öğretmenlere göre çok önemli eğitsel değeri olan bir etkinlik olabiliyor. Bu anlamda amaç birlikteliği veya farklılığı kişiye göre değişiyor” demiştir.

G2, G8 ve G11 ekiplerin ortak amaçlarını TKY çalışmaları olarak belirtmişlerdir. G3 ve G14 eğitsel açıdan kaliteli, örnek okul olmayı amaçladıklarını, G16 ise Türkiye çapında marka okul olmayı amaçladıklarını belirtmişlerdir.

G4 ve G17 işlerin düzenli yürümesi için ekiplerin kurulduğuna değinmişlerdir.

G5, G10 ve G12 öğretimin kalitesini artırmaya çalıştıklarını, en verimli şekilde okul eğitimini vermeyi amaçladıklarına vurgu yapmışlardır.

G6 tüm ekiplerin ortak amaçlarının eğitsel olduğunu belirttikten sonra: “Öğrencilere, YİBO ailesinin bir ferdi olduklarını hissettirmeye çalışıyoruz” demiştir.

G7, G9 ve G13 öğrencilerin kişisel gelişimlerine katkı sağladıklarını, onların yetişkin bireyler olmalarında YİBO’nun önemli yerinin olduğunu belirtmişlerdir.

G15 kurulan ekiplerin ortak bir amacının olmadığına değinmiştir.

Kurulan ekiplerin kendi özel amaçları dışında genel bir ortak amaçların olduğu söylenebilir. Bu ortak amaçlar arasında “marka okul” ve “verimli okul” söylemleri dikkat çekicidir. Ekiplerin ortak amaçlarının okulun asli amacıyla uyumlu olduğu, sinerjik yönetime ilişkin kişiler arası işbirliğini, koordinasyonu, etkileşimi, çok yönlü

paylaşımı gerektiren özellikte olduğu söylenebilir.

4.5.9. Ekibinizin amaçlarının tüm yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşıldığını düşünüyor musunuz?

Sonda: Amaçları açıkça tanımladınız mı?

Amaçları gruplandırınız mı? (eğitimsel, yönetsel, stratejik vb.)

Bu soruda YİBO'da kurulan ekiplerin amaçlarının tüm yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşılıp anlaşılmadığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

4.5.9.a. Amaçların açıkça tanımlanması

Bu sonda da katılımcılara YİBO'da kurulan ekiplerin amaçlarının açıkça, tüm çalışanlar tarafından anlaşılacak şekilde tanımlanıp tanımlanmadığı sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların ekiplerin amaçlarının açık olarak tanımlanmasına ilişkin cevapları Tablo 4.5.9.a'da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.9.a: Amaçların Açıkça Tanımlanmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Amaçlar açıkça tanımlanması (G1, G8, G9, G10, G11, G12,G13, G14)	47.0	8
Amaçların herkes tarafından farklı algılanması (G2, G3, G6)	17.6	3
Bazı ekiplerin amaçlarının açıkça tanımlanması (G4, G15)	11.8	2
Bazı paydaşlar için amaçların tanımlanması (G5, G16, G17)	17.6	3
Yöneticilerin ilgisizliği (G7)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.5.9.a'ya göre katılımcılardan sekizi amaçların açıkça tanımlandığını, üçü amaçların herkes tarafından farklı algılandığını, ikisi bazı ekiplerin amaçlarının tanımlanmış olduğunu, üçü bazı paydaşlar için amaçların tanımlandığını, biri yöneticilerin ilgisiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu soruya görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G10 ve G14 amaçları açıkça tanımladıklarını belirtmiştir. G8 amaçların açıkça tanımlandığını belirttikten sonra: “Diğer öğretmen arkadaşlara amaçlarımızdan bahsetmemiz onları çok heyecanlandırdı. Zaten duygusal ilgi vardı. Bir şeyler yapabildiklerini hissettirmek herkes için çok güzel oluyor” demiştir. G9 amaçların açıkça tanımlandığını ve bunda en fazla etkinin ekip liderinde olduğunu belirtmiştir. G11 ortak amaçların açıkça tanımlandığını ve bunun ekiplerdeki yansımalarını gördüklerini belirtmiştir. G12 amaçların açıkça ve net olarak tanımlandığını belirtmiştir. G13 okul yöneticilerinden veya öğretmenlerden birine bir ekibin adı söylendiğinde herkesin o ekiple ilgili benzer amaçları söyleyeceğine değinmiştir.

G2 ve G3 amaçların açıkça tanımlanmadığını belirtmişlerdir, G2 bunlara ek olarak amaçlar hakkında bilinçsizlik olduğunu ve her ekibin amacının kişilerce farklı algılandığına değinmiştir. G6 amaçların açıkça tanımlanmadığını belirttikten sonra: “Ekip dışındaki bazı arkadaşların amaca tam manasıyla inanmaması, herkesin kendi yaptığı etkinliğin daha gerekli olduğuna inanması ve etkinliği yapan arkadaşların amaçlarını tam anlamıyla anlatamamasının bunda etkili olduğunu düşünüyorum” şeklinde görüş belirtmiştir.

G4 ve G15 bazı ekipler için amaçların açıkça tanımlandığını belirtmişlerdir.

G5 ve G16 yöneticilere ve öğretmenlere amaçların açıkça açıklandığını, diğer çalışanların amaçlar hakkında çok az bilgilerinin olduğunu belirtmiştir. G17 bazı

çalışmalarda, öğretmenlere amaçlar hakkında hiçbir bilgilendirme yapılmadığına değinmiştir.

G7 yöneticilerin kurulan ekiplere işi devrettikten sonra ilgilenmediklerini, bundan dolayı da o işin amaçlarının ne olduğunu net olarak bilemediklerini belirtmiştir.

Katılımcıların çoğunluğunun ekiplerin amaçlarının açıkça tanımlandığını belirtmelerine karşın YİBO yöneticileri, öğretmenleri ve diğer çalışanları arasında genel olarak bir iletişim kopukluğu olduğu, ekiplerin amaçları hakkında zihinlerde net bilgilerin olmadığı söylenebilir. Bu durumun YİBO'da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğunu, asinerjiye yol açabileceğini düşündürmektedir.

4.5.9.b. Amaçların gruplanması

Bu sondada katılımcılara kurulan ekiplerin amaçlarının gruplanması sorulmuş, cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların cevapları Tablo 4.5.9.b'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.9.b: Amaçların Gruplanmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Gruplama yok (G1, G2, G4, G7, G10, G12, G13, G15)	47.0	8
Doğal gruplama (G3)	5.9	1
Eğitsel ve sosyal amaçlar (G8, G9, G16)	17.6	3
Öğretimsel ve stratejik amaçlar (G11, G14, G17)	17.6	3
Bazı ekiplerde amaçlar gruplandı (G5, G6)	11.8	2
Toplam	100	17

Tablo 4.5.9.b'ye göre katılımcılardan sekizi amaçların gruplanmadığını, biri gruplamaların ekiplere dağıtılan görevler nedeniyle doğal olarak kendiliğinden

oluşturduğunu, üçü amaçların eğitsel ve sosyal amaçlar olarak gruplandığını, üçü amaçların öğretimsel ve stratejik amaçlar olarak gruplandığını, ikisi bazı ekiplerde amaçların gruplandığını belirtmişlerdir. Bu soruya görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G4, G7, G10, G13 ve G15 amaçların gruplamadığına değinmişlerdir. G2 amaçları gruplamadıklarını, göç yolda düzülür mantığıyla davranarak bir taşla on kuş vurmaya çalıştıklarını belirtmiştir. G12 bazı ekiplerin gruplama olmadan gelişigüzel amaç sıralaması olduğunu belirtmiştir.

G3 amaçların gruplanmadığını, ancak her ekibin bir amacı olması nedeniyle kendiliğinden doğal gruplamalar olduğuna değinmiştir.

G8 ekiplerin amaçlarının eğitsel ve sosyal amaçlar olarak gruplanabileceğini belirttikten sonra: “Öğrencilerimizi sevdikleri etkinliklerle karşılaştırıp onların eğitmeye çalışıyoruz. Yapılan tüm sosyal etkinliklerde ekipler olarak öğrencilerimizin sosyal gelişimlerine katkıda bulunmaya çalışıyoruz” demiştir. G9 ekip liderlerinin önderliğinde amaçların; eğitsel ve sosyal amaçlar olarak gruplandığını, öğrencilerin davranışlarını olumlu yönde geliştirmeye çalıştıklarını belirtmiştir. G16 ekiplerin amaçlarının eğitsel ve sosyal amaçlar olarak gruplandığını vurgulamıştır.

G11 ekiplerin amaçlarının özel olarak öğretimsel ve stratejik amaçlar şeklinde gruplandığını belirttikten sonra: “Öğrencilerin ders başarılarını artırmayı ve geleceklere katkı sağlamayı amaçlıyoruz. Cazibe merkezi okul olmak asıl amaçlarımız arasında yer alıyor. Bu süreç işi, bir anda olmayacağını biliyoruz ve çalışmalara devam ediyoruz. İnsanların tutumu, ürünlerin kalitesine göre olumlu veya olumsuz oluyor” demiştir. G14 ve G17 öğrenci devamsızlığını azaltmak ve öğretimsel başarıyı artırmak için kısa, orta ve uzun vadeli stratejiler geliştirdiklerini belirtmiştir.

G5 öğrenci devamsızlığını önleme ve azaltma ekibi ile skeç ve drama hazırlama

ekiplerini amaçlarının gruplanabileceğini belirtmiştir. G6 amaçların bazen gruplandığını ancak etkinliği yapanların amaçlarını tam anlamıyla anlatamadıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların bazılarının ekiplerin amaçlarının gruplanmadığını, bazılarının ise belirgin bir gruplama olmadığını belirtmeleri nedeniyle ekiplerin kendi özel amaçlarını okulun genel amaçlarıyla bütünleştiremedikleri ve kısa vadede anlık işlerin yapılmasını planladıkları söylenebilir. Bu durumun YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu, asinerjiye yol açabileceği söylenebilir.

4.5.10. Sizce ekiplerle yapılan çalışmalardan hangileri daha yararlı olur?

Sonda: Öğretimsel çalışmalar

Ders dışı etkinlikler

Geziler

Pansiyon ya da okul sorunlarının çözümü

Kutlama Programları

Bu soruda ve sondalarında katılımcılara göre hangi çalışmaların mevcut durumda veya gelecekte ekiplerle yapıldığında daha yararlı olacağını düşündükleri irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

4.5.10.a. Öğretimsel çalışmalar

Bu sonda da katılımcılara öğretimsel çalışmaların ekiplerle yapıldığında yararı sorulmuş cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların cevapları Tablo 4.10.a’da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.10.a: Öğretimsel Çalışmaların Ekiplerle Yapılmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Renk katma (G1, G6, G11)	17.6	3
Öğretimin kalıcılığını sağlama (G3, G9, G14)	17.6	3
Rekabet ortamı oluşturma (G4)	5.9	1
Yararlı olma (G2, G5, G7, G12, G13, G15, G17)	41.2	7
Okul yönetiminin katkısına gereksinim duyulması (G16)	5.9	1
Öğretimsel çalışmaların ekiplerle yapılmasının zor olması (G8, G10)	11.8	2
Toplam	100	17

Tablo 4.5.10.a'ya göre öğretimsel çalışmaların ekiplerle yapılmasının yararlı olup olmayacağına ilişkin katılımcılardan üçü renk katacağını, üçü öğretimin kalıcılığını artıracığını, biri rekabet ortamı oluşturacağını, yedisi yararlı olacağını, biri okul yönetiminin katkısıyla yapılabileceğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan ikisi öğretimsel çalışmaların ekiplerle yapılmasının çok zor olduğuna değinmişlerdir. Bu sonda ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G6, G11 çalışmaların ekiplerle yapılmasının renk katacağını belirtmişlerdir.

G3 ve G14 öğretimsel çalışmaların ekiplerle yapılması durumunda öğretimin kalıcılığının artacağını belirtmişlerdir. G9 öğretimin kalıcılığının artacağını belirttikten sonra: "Ekipler bir program dahilinde sınıflarda öğretimsel çalışmalar yapsalar çok güzel olur. Örneğin trafik kurallarını orijinal bir sunumla anlatabilirler" şeklinde görüş bildirmiştir.

G4 öğretimsel çalışmaların ekiplerle yapılmasının sınıflar ve ekipler arası

rekabeti doğuracağını, bunun öğretimsel etkinliklere olumlu yansıtacağını belirttiikten sonra: “Rekabet varsa sonuçlar iyidir” demiştir.

G2, G5, G12, G13, G15 ve G17 öğretimsel çalışmaların ekiplerle yapılmasının çok yararlı olacağını ancak özveri gerektirdiğini belirtmişlerdir. G7 ekiplerle yapılacak öğretimsel çalışmaların hem yararlı olacağını hem de öğrencilerin sosyal gelişimlerine katkıda bulunulacağını belirtmiştir.

G16 öğretimsel çalışmaların ekiplerle yapılmasının çok yararlı olacağını ancak okul yönetiminin materyal desteğinde bulunması gerektiğini belirtmiştir.

G8 ve G10 zaman ve ön hazırlık nedeniyle öğretimsel çalışmaların ekiplerle yapılmasının zor olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılardan on beşi öğretimsel çalışmaların ekiplerle yapılmasını olumlu bulmuştur. Bu katılımcıların etkinliklere renk katacağını veya sınıflar ve ekipler arası rekabeti doğuracağını belirtmelerinin ekip üyeleri arasında sinerji oluşumu sağlayacağı ve YİBO’da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.10.b. Ders dışı etkinlikler

Bu sondada katılımcılara ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapıldığında yararı sorulmuş ve verilen irdelenerek sinerjik yönetimin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların cevapları, Tablo 4.5.10.b’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.10.b: Ders Dışı Etkinliklerin Ekiplerle Yapılmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Öğretmen öğrenci etkileşimini artırması (G3, G7)	11.8	2
Zevkli ve eğlenceli olması (G4, G17)	11.8	2
Boş zamanların verimli geçirilmesi (G6, G16)	11.8	2

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Farklı bakış açıları kazandırması (G8)	5.9	1
Ekip kültürünün varlığı (G9, G11, G13, G14)	23.5	4
Çoklu zekaya uygunluk (G10)	5.9	1
Yararlı olması (G1, G2, G5, G12,G15)	29.4	5
Toplam	100	17

Tablo 4.5.10.b'ye göre ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapılmasına ilişkin katılımcılardan ikisi öğretmen öğrenci etkileşiminin artacağını, ikisi zevkli ve eğlenceli olacağını, ikisi öğretmenlerin ve öğrencilerin boş zamanların verimli geçirilmesine olumlu katkı sağlayacağını, biri belletici nöbetçi öğretmenlere veya öğrencilere farklı bakış açısı kazandıracığını, dördü bu tür çalışmalar için zaten okulda ekip kültürü olduğunu, biri çoklu zekaya uygun olacağını, beşi yararlı olacağını belirtmişlerdir. Bu sonda ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G3 ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapılması durumunda öğretmen öğrenci etkileşiminin arttığını belirttikten sonra: “Bazı ders dışı etkinlikleri ekip olarak yaptığımızda istediğimizden ve beklediğimizden çok farklı sonuçlar doğuyor. O alanı seven öğretmenler ve öğrenciler hemen bir araya geliyor. Herkes kendince katkılarda bulunuyor, birbirlerini daha yakından tanıma fırsatı buluyorlar” demiştir. G7 ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapılmasıyla öğretmen öğrenci etkileşimini arttığına değinmiştir.

G4 ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapılması ile ilgili olarak şu şekilde görüş bildirmiştir: “Gezilere çok sayıda öğrencinin katılımının olması disiplinin sağlanması açısından öğretmenler için zor oluyor. Bu etkinlikler, oluşturulan ekiplerle yapılırsa daha güzel olur. Öğrenciler sıkılmazlar, geziden zevk alırlar. Öğretmene de güzel bir destek

olur” demiştir. G17 ders dışı etkinliklerin ekiplerle zevkli ve eğlenceli olacağına vurgu yapmıştır.

G6 ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapılmasının öğretmenlerin ve öğrencilerin boş zamanların verimli geçirilmesine olumlu katkı sağlayacağını belirttikten sonra: “Diğer okullardaki öğrencilere göre YİBO öğrencilerinin daha fazla boş zamanı oluyor. Bunun mutlaka bir şekilde doldurulması gerekiyor. Eğer bu boş vakitler doldurulmazsa öğrenciler psikolojik açıdan sıkıntılar yaşatabiliyor” demiştir. G16 ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapıldığında öğretmenlerin ve öğrencilerin boş zamanların verimli geçirilmesine olumlu katkı sağlayacağına değinmiştir.

G8 ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapılmasının belletici nöbetçi öğretmenlere veya öğrencilere farklı bakış açısı kazandıracığını belirttikten sonra: “Ders dışı etkinliklerin pansiyon ya da okul sorunlarının çözümü açısından iyi olacağını düşünüyorum. Bu sorunlarla en fazla karşılaşanlar nöbetçi öğretmenler ve öğrenciler oluyor. Benim göremediğimi bir başka arkadaşım görmüş olabilir. Ayrıca bir sorunun çözümünde tüm çalışanların kendine özgü bakış açıları ortaya konulur ve böylece belki de beklenmedik harika bir çözüm yolu bulunur. Öğrencilerde bu sürece aktif katılmalıdırlar” şeklinde görüş belirtmiştir.

G9 ders dışı etkinliklerin bazılarının mevcut durumda ekiplerle yapıldığını ve yararlı olduğunu belirttikten sonra: “Ders dışı etkinlikler için okulumuzda bir ekip kültürü oluşmaya başladığını görüyorum. Bu öğretim yılında (2007-2008) aynı anda 12 öğretmenin ve 60 öğrencinin etkinliklerde görev alabildiği oluyor” demiştir. G11, G13 ve G14 ders dışı etkinliklerin bazılarının mevcut durumda ekiplerle yapıldığını, okulda bir ekip kültürü oluştuğuna değinmişlerdir.

G10 ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapılmasını çoklu zeka açısından

değerlendirdiğini belirttiikten sonra: “Sınıf içerisi etkinliklerde mümkün olduğunca çoklu zeka kuramına uygun davranıyoruz. Ders dışı etkinlikler çeşitlilik açısından zengin olacağı için birçok öğrenciye hitap edecektir. Farklı zeka türlerine sahip öğrenciler için çok yararlı olacağını düşünüyorum” demiştir.

G1, G2, G5, G12 ve G15 ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapılmasının okul için yararlı olacağını vurgulamışlardır.

Katılımcılardan bazılarının belirttikleri ders dışı etkinliklerin ekiplerle yapılmasının öğretmen öğrenci etkileşimini artacağı, öğretmenlerin ve öğrencilerin boş zamanların verimli geçirilmesine olumlu katkı sağlanacağı, belletici nöbetçi öğretmenlerin veya öğrencilerin farklı bakış açısı kazanacağı, çoklu zekaya uygun olacağı veya kurumda kurulan ekiplerin kurum kültürüne katkı sağlayacağı YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması için olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.10.c. Geziler

Bu sonda da katılımcılara gezilerin ekiplerle yapılmasının okula yararı sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların gezilerin ekiplerle yapılmasının okula yararlı olup olmayacağına ilişkin cevaplar, Tablo 4.5.10.c’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.10.c: Gezilerin Ekiplerle Yapılmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Okul imajının artması (G4)	5.9	1
Öğrencilerin mutluluğu (G6, G7, G14)	17.6	3
Ödül amaçlı geziler (G8, G10, G15)	17.6	3
Yararlı olması (G1, G3, G9, G11, G12, G13)	35.3	6
Olumsuz sonuçlar (G2)	5.9	1

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Gezilerin ekiplerle yapılmasının zorluğu (G5, G16, G17)	17.6	3
Toplam	100	17

Tablo 4.5.10.c'ye göre gezilerin ekiplerle yapılmasının okula yararlı olup olmayacağına ilişkin olarak katılımcılardan biri okul imajının artacağını, üçü öğrencilerin mutlu olacağını, üçü ödül amaçlı geziler yapılabileceğini, altısı yararlı olacağını belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri gezilerin ekiplerle yapılmasının olumsuz sonuçlar doğuracağını, üçü ise gezilerin ekiplerle yapılmasının zor olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonda ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G4 gezilerin ekiplerle yapılması durumunda okulun toplum açısından imajının artacağını belirttikten sonra: “Öğrencilerin değil de okul çalışanlarının yapacağı gezilerin ekiplerle olması gerektiğini düşünüyorum. Okul yöneticilerinden, öğretmenlerinden ve diğer çalışanlarından oluşturulacak bir ekibin öğrencilerimizin geldikleri köyleri gezmeleri gerekir. Bu gezilerde okulda öğrencilere devletimizin sağladığı olanaklara, öğretmen ve öğretim kalitesine ilişkin bilgiler verilmesinin okulun imajını olumlu etkileneceğini düşünüyorum. Geçmişte bunun örnekleri var” demiştir.

G6 gezilerin ekiplerle yapılmasının öğrencileri mutlu edeceğine değinerek: “Tüm çalışmalara rağmen bazen YİBO öğrencisi kendisini hapsolmuş gibi hissedebiliyor. Kısa mesafeli geziler öğrencileri çok mutlu ediyor. İleriki zamanlarda bu ekiplerle sık aralıklı yapılabilecek geziler öğrencilerimizin mutluluğuna olumlu katkı sağlayacaktır” demiştir. G7 ve G14 gezilerin ekiplerle yapılması durumunda öğrencilerin mutluluğunun artacağını, okul içi etkileşimin olumlu yönde artacağını değinmişlerdir.

G8 okulda çeşitli zamanlarda yapılan etkinliklerin ödülü olarak gezilerin yapılabileceğini belirttikten sonra: “Sadece bu amaçla bir ekip bile kurulabilir. Okul yarışmalarında ödül alan öğrencileri kısa mesafeli gezilere götürme ekibi gibi” demiştir. G10 ve G15 okulda çeşitli zamanlarda yapılan etkinliklerin ödülü olarak gezilerin yapılabileceğini vurgulamışlardır.

G1, G3, G9, G11, G12 ve G13 gezilerin ekiplerle yapılmasının okula yararlı olacağını belirtmişlerdir.

G5, G16 ve G17 gezilerin ekiplerle yapılmasının zor olduğunu, isteyen öğretmenin istediği zamanda sınıfıyla birlikte gezi yapabildiği için ekiplerin geziler için yararlı olamayacağını düşündüklerini değinmişlerdir.

Katılımcılardan bazılarının gezilerin ekiplerle yapılmasının okulun toplum açısından imajının artacağını, öğrencilerin mutluluğuna katkı sağlayacağını, yapılan yarışmaların ödülü olabileceğini veya gezi amaçlı ekipler kurulabileceğini belirtmelerinin YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan % 24’ünün gezilerin ekiplerle yapılmasının zor olduğunu belirtmelerinin ve birliktelikten çok bireyselliği vurgulamalarının sonucunda bu durumun sinerji oluşumu için olumsuz olduğu ve asinerji oluşturabileceği belirtilebilir.

4.5.10.d. Pansiyon ya da okul sorunlarının çözümü

Bu sonda da katılımcılara pansiyon ya da okul sorunlarının çözümünün ekiplerle yapılmasının okula yararlı olup olmayacağı sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.5.10.d’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.10.d: Pansiyon ya da Okul Sorunlarının Ekiplerle Çözülmesine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Okul yönetiminin etkisi (G1, G13)	11.8	2
Kurum kalitesinin artması (G2, G7, G12)	17.6	3
Mevcut durumda uygulanan bir yöntem (G4, G9, G15)	17.6	3
Çalışanların çözümün bir parçası olması (G6, G11, G16)	17.6	3
Yararlı olması (G3, G5, G8, G10, G12, G17)	35.3	6
Toplam	100	17

Tablo 4.5.10.d'ye göre pansiyon ya da okul sorunlarının çözümünün ekiplerle yapılmasının okula yararlı olup olmayacağına ilişkin katılımcılardan ikisi okul yönetiminin etkisini, üçü kurum kalitesinin artacağını, üçü mevcut durumda uygulanan bir yöntem olduğunu, üçü çalışanların çözümün bir parçası olacağını, altısı yararlı olacağını belirtmişlerdir. Bu sonda ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 ve G13 pansiyon ya da okul sorunlarının çözümünün ekiplerle yapıldığını, gerekli görülmesi durumunda okul yönetimince toplantılarda sorunun uygun ekibe devredildiğini veya yeni ekip kurulduğuna değinmişlerdir.

G2 ve G12 pansiyon ya da okul sorunlarının ekiplerle çözümlenmesinin kurum kalitesinin artmasını sağlayacağına vurgu yapmışlardır. G7 pansiyon ya da okul sorunlarının ekiplerle çözümlenmesinin kurum kalitesinin artacağını ve ekiplerle yapılacak en güzel çalışmanın bu olduğunu belirtmiştir.

G4, G9 ve G15 pansiyon ya da okul sorunlarının ekiplerle çözümlenmesinin mevcut durumda uygulanan oldukça yararlı bir yöntem olduğunu belirtmişlerdir.

G6 pansiyon ya da okul sorunlarının ekiplerle çözümlenmesi durumunda

çalışanların çözümün bir parçası olmalarını sağlayacağını belirttikten sonra: “Ekip katkısının olmadığı hiçbir kutlama programı zevk vermiyor. Okulla ilgili bir problem için ekip kurulduğunda öğrenciler, okul çalışanları bu durumdan çok memnun oluyor” demiştir. G11 ve G16 pansiyon ya da okul sorunlarının ekiplerle çözümlenmesi durumunda çalışanların çözümün bir parçası olmalarını sağlayacağını belirtmişlerdir.

G3, G5, G12 ve G17 pansiyon ya da okul sorunlarının ekiplerle çözümlenmesi durumunda bunun yararlı olacağını belirtmişlerdir. G8 pansiyon ya da okul sorunlarının ekiplerle çözümlenmesi durumunda bunun yararlı olacağını belirttikten sonra: “YİBO’nun her paydaşı az ya da çok sorunun bir parçasıdır. Sorunun parçası olan bir insanı da çözüm sürecine katmak hem çözüm sürecini hızlandırır hem de o insanlara kurumsal olarak değer verdiğinizi gösterir” demiştir. G10 pansiyon ya da okul sorunlarının ekiplerle çözümlenmesi durumunda bunun hem yararlı olacağını hem de müşterilerin memnun olacağını belirtmiştir.

Katılımcılardan bazılarının pansiyon ya da okul sorunlarının ekiplerle çözümlenmesi için okul yönetiminin öğretmenler kurulunda gerekli görüldüğü takdirde görevlendirme yapıldığını veya ekip kurulduğunu, kurum kalitesinin artacağını, mevcut durumda uygulanan oldukça yararlı bir yöntem olduğunu, çalışanların çözümün bir parçası olmalarını sağlayacağını belirtmelerinin YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

4.5.10.e. Kutlama programları

Bu sonda da katılımcılara kutlama programlarının ekiplerle yapılmasının okula yararlı olup olmayacağı sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların cevaplar, Tablo 4.5.10.e’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.5.10.e: Kutlama Programlarının Ekiplerle Yapılmasına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Materyal zenginliği sağlama (G3, G12, G16)	17.6	3
Sıra dışı, renkli kutlamalar (G5, G6, G9, G15)	23.5	4
Formal toplantılar (G4, G8)	11.8	2
Okul yönetiminin katkısı (G10, G13)	11.8	2
Çalışmaların kolay ve hızlı olması (G14, G17)	11.8	2
Yararlı olması (G1, G2, G7, G11)	23.5	4
Toplam	100	17

Tablo 4.5.10.e'ye göre kutlama programlarının ekiplerle yapılması durumunda yararına ilişkin katılımcılardan üçü materyal zenginliğini, dördü sıra dışı ve renkli kutlamalar olacağını, ikisi bu ekiplerin formal toplantılarla belirlendiğini, ikisi okul yönetiminin katkısı gerektiğini, ikisi çalışmaların kolay ve hızlı olacağını, dördü yararlı olacağını belirtmişlerdir. Bu sonda ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G3, G12 ve G16 kutlama programlarının ekiplerle yapılması durumunda çalışmalar için sıkıntı çekilen konulardan birisi olan materyal eksikliğinin giderileceğini ve bu ekiplerin materyal zenginliği sağlayacaklarını düşündüklerini belirtmişlerdir.

G5 kutlama programlarının ekiplerle yapıldığında sıra dışı ve renkli kutlamalar yapılabileceğini belirttikten sonra: “Yılda iki defa okulumuz tiyatro ekibi çok güzel çalışmalar yapıyor. Kutlamalar onlarla daha bir farklı, daha bir güzel oluyor. Sıradan bir anma veya belirli gün ve hafta kutlaması yerine renkli, sıra dışı ve orijinal etkinlikler yapılıyor. Bu tür çalışmalar tüm ekiplere yayılmalıdır” demiştir. G6 kutlama

programlarının ekiplerle yapıldığında sıra dışı ve renkli kutlamalar olduğunu belirttikten sonra: “Ekip katkısının olmadığı hiçbir kutlama programı zevk vermiyor. Ekiplerle yapılan kutlama programının sayısı artırılmalıdır. Okulumuzda tiyatro kültürü oluşmuş durumda. Belirli gün ve haftaların kutlanmasında bu ekibin özverili çalışmaları oluyor. 10 Kasım Atatürk’ü Anma Haftası’nda sadece şiirler, yazılar, hatıralar okumak veya konuşmalar yapmak yerine Atatürk’ün hayatındaki anıların canlandırılması haftanın amacına uygun kutlanmasını sağlıyor. Öğrenciler ve okul çalışanları memnun oluyorlar ve beğeniyorlar” demiştir. G9 ve G15 kutlama programlarının ekiplerle yapılmasının orijinallik ve zenginlik getireceğini belirtmişlerdir.

G4 ve G8 kutlama programlarının öğretim yılı başındaki öğretmenler kurulunda belirlenip öğretmenlere görev dağılımının yapıldığını ve yıl içinde isteyenlerin zorlama olmaksızın katkı sağladıklarını belirtmişlerdir.

G10 ve G13 kutlama programlarının genelde tiyatro ekibinin katkılarıyla yapıldığını ayrıca kutlamalar için önceden oluşturulmuş özel bir ekip yoksa Müdür Bey’in önderliğinde okul yönetiminin yeni bir ekip oluşturmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.

G14 ve G17 çalışmaların kolay ve hızlı olmasını sağlayacağını belirtmişlerdir.

G1, G2 ve G7 kutlama programlarının ekiplerle yapılmasının okula yararlı olacağını belirtmişlerdir. G11 kutlama programlarının ekiplerle yapılmasının yararlı olacağını belirttikten sonra: “Birlikte yapılan işle kişilerin bireysel olarak omuzlarına yüklenen işin kalitesi ve orijinalliği bir olmaz” demiştir.

Katılımcıların ekiplerin çalışmalar için sıkıntı konusu olan materyal eksikliğini gidereceklerini ve materyal zenginliği sağlayacaklarını, ekiplerle sıra dışı ve renkli kutlamalar olacağını, ekip katkısının olmadığı hiçbir kutlama programının zevk

vermediğini, okul yönetiminin öğretim yılı başındaki görevlendirmeden sonra isteyen ekibin etkinliklere katkı sağlayabildiğini, önceden oluşturulmuş özel bir ekip yoksa okul yönetiminin yeni bir ekip oluşturmaya çalıştığını belirtmelerinin işbirliğini, etkileşimi ve paylaşımı artıracakı düşünülebilir. Bu durumun YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan hiç birinin kutlama programlarının ekiplerle yapılmasına ilişkin olumsuz görüş belirtmeleri sonucunda bu durumun sinerjik yönetim açısından olumlu olduğu ve kutlama programlarında ekiplerin katkısına inandıkları düşünülebilir.

4.6.1. Kurumunuzdaki işlerin düzenli ve sağlıklı yapılabilmesini için yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki uyumu nasıl sağlıyorsunuz?

Bu soruda YİBO’da işlerin daha düzenli ve sağlıklı yürümesi için yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki uyumun nasıl sağlandığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.6.1’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.6.1: Yöneticiler, Öğretmenler ve Diğer Çalışanlar Arasındaki Uyuma İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Sık yapılan toplantılar (G1, G6, G9, G11)	23.5	4
Ekip liderlerinin gayretleri (G2, G10, G14, G16)	23.5	4
Okul çalışma planı (G4, G5, G17)	17.7	3
Kurulan ekipler (G12, G13)	11.8	2
Uyum için yapılan herhangi bir çalışmanın olmaması (G3, G7, G8, G15)	23.5	4
Toplam	100	17

Tablo 4.6.1'e göre katılımcılardan dördü sık sık toplantılar yapılarak, dördü liderlerin gayretleriyle, üçü okul çalışma planı uygulanarak, ikisi kurulan ekiplerin çalışmalarıyla yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki uyumun sağlanmaya çalışıldığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan dördü ise uyum için herhangi bir çalışmanın yapılmadığını belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 sık yapılan toplantılarda her yöneticinin ve öğretmenin kendi fikirlerini söylediğini, okul yönetimine öneriler getirildiğini, böylece aksaklıkları gidermeye çalıştıklarını ve zamanla sorunları ortadan kaldırdıklarını belirtmiştir. G6 çok fazla toplantı yaptıklarını, bu toplantılarda tüm sorunların ayrıntılı bir şekilde tartışıldığını belirttikten sonra: “Toplantılar uzun ve sıkıcı olmasına rağmen okulun şartlarından dolayı zorunlu olduğunu düşünüyorum. Çalışan kadromuz geniş. Bu durum görevlendirmelerde tercih yapma imkanı sağlıyor. Nöbet gibi uyum gerektiren işlerde, öğretmenler kendi arkadaş tercihlerini yapabiliyorlar. Okulda çalışan işçilerle olan ilişkilerde yönetimin belirleyici bir rol oynadığını düşünüyorum. Yönetimin bu rolü önemli. İşçilerle öğretmenler, yönetimle ilgili hiçbir konuda karşı karşıya gelmiyorlar” demiştir. G9 sık sık toplantı yaptıklarını belirttikten sonra: “Yapılan çalışmalar olumlu etki yapacağına bana göre tam tersi stres kaynağı oluyor. Görev gereği yaptığımız etkinliklerde stres yaşıyoruz. İzlemeye gelenler burun kıvrarak, ayıp olmasın diye geliyor. Bu çalışma isteğimizi kırıyor” demiştir. G11 gündemi belirli, formal toplantıların yapıldığını belirttikten sonra: “Öğretmen arkadaşlarla işlerin düzenli yürütmesini sağlamak için yapılandırılmış toplantılarda değil de sohbet havasındaki birlikteliklerde daha kolay ve işe yarar fikir paylaşımlarında bulunuyoruz” şeklinde görüş bildirmiştir.

G2 ekip liderlerin gayretleri ile çözüm yolları bulunduğunu ve işlerin düzenli yürüdüğünü, her liderin kendi işiyle veya ilgi alanıyla ilgili problemleri ve ilgili çözüm yollarını toplantılarda dile getirdiğini belirtmiştir. G10 liderlerin özellikle stres kaynaklarını azaltmak için etkinlikler (gezi, piknik, özel gün kutlamaları) yaptıklarını, ancak hep aynı kişilerin etkinlik yaptığı için benzer şeyler yapıldığını, bundan dolayı da yetersiz kaldığına değinmiştir. G14 sınıfının lideri olarak tüm çalışanlar arasında kendisini elçi olarak gördüğünü insan ilişkileri ve resmi anlamda herkesle iyi ilişkiler içinde olduğunu belirtmiştir. G16 ekip liderlerinin gayretlerinin yadsınamayacağını, bu çabalar sayesinde muhtemel birçok olumsuzluğun önceden yapılan çalışmalar veya alınan tedbirler sayesinde önlenerek işlerin sağlıklı ve düzenli yürüdüğünü belirtmiştir. “Öğretmeninden tutun da yöneticisine, memuruna, hizmetlisine kadar herkesin bireysel olarak olumlu düşüncesi ve iyi niyetli çabaları kuruma yarar sağlıyor” şeklinde görüş belirtmiştir.

G4 ve G5 okulun çalışma planındaki programa, zaman çizelgesine uygun olarak tüm çalışanların özverili ve özenli oldukları için işlerin düzenli yürüdüğünü belirtmiştir. G17 öğretim yılı başında veya gerekli görüldüğünde yapılan görevlendirmelerde çalışma planlarına göre hareket edildiğini belirtmiştir. “Yapılan toplantılarda gerekli olduğu kararla varılırsa yeni görevlendirmeler yapılıyor” demiştir.

G12 işlerin sağlıklı ve düzenli yürümesini sağlamak için ekiplerin oluşturulduğunu, böylece küçük birimlerin el birliği yaparak büyük işleri başardıklarına değindikten sonra: “Hem insanlar ilgilerine ve yeteneklerine göre ekiplere katkı sağlıyorlar hem de çalışmalar daha verimli oluyor” demiştir. G13 arkadaşlar arası birliğin ve beraberliğin en güçlü yanları olduğunu, bunun sayesinde işlerin düzenli ve sağlıklı yürüdüğünü belirtmiştir.

G3 uyum için çalışma yapılmadığını, öğretmenler kurulundan farklı toplantılar yapılması gerektiğini belirttikten sonra: “Hizmetlilerin, aşçıların ve memurların katıldığı, kararların birlikte alındığı toplantılar yapılması gerekir” demiştir. G7 birçok kişinin kendi tercihinine göre çalıştığını veya yöneticilerin direktifleriyle işlerin yürüdüğünü, fazla birlik olmadığını belirtmiştir. G8 öğretim programının gecikmemesi için gayret edildiğini, bunlar dışında düzenli ve uyumlu bir çalışmanın olmadığını belirtmiştir. G15 uyum çalışması yapıldığını görmediğini belirtmiştir.

Katılımcılardan bazılarının sık yapılan toplantılarda her yöneticinin ve öğretmenin kendi fikirlerini söylediğini, okul yönetimine öneriler getirildiğini, böylece aksaklıkları gidermeye çalıştıklarını ve zamanla sorunları ortadan kaldırdıklarını belirtmelerinin, ekip liderlerin gayretleri ile çözüm yolları bulunduğunu ve işlerin düzenli yürüdüğünü, okulun çalışma planındaki programa, zaman çizelgesine uygun olarak tüm çalışanların özverili ve özenli olmalarının, işlerin sağlıklı ve düzenli yürümesini sağlamak için ekiplerin oluşturulmasının YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının uyum için pek çalışma yapılmadığını ve okulda sık yapılan toplantılardan çalışanların memnun olmadıklarını belirtmelerinin sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu ve asinerjiye yol açabileceği söylenebilir. Katılımcıların sık yapılan toplantılardan memnun olmadıklarını belirtmelerinden toplantıların verimli olmadığı ve amacına ulaşamadığı düşünülebilir.

4.6.2. Kurumunuzdaki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede çalışanlar arasındaki etkileşimleri söyleyebilir misiniz?

Sonda: Sosyal etkinlikler

Sportif etkinlikler

Kısa veya uzun mesafeli geziler

Hizmet-içi eğitim

Daha çok birliktelik

Bürokrasi havasının yumuşatılması (örgüt iklimi)

Bu soruda ve sondalarında YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında ne gibi etkileşimler olduğu irdelenerek sinerjik yönetim ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

4.6.2.a. Sosyal etkinlikler

Bu sondada YİBO çalışanları arasında stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede sosyal etkinliklerin olup olmadığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, YİBO çalışanları arasında stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede sosyal etkinliklerin olup olmadığına ilişkin sondaya verdikleri cevaplar, Tablo 4.6.2.a'da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.6.2.a: Sosyal Etkinliklere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Motivasyonu artırma (G1, G4)	11.8	2
Sosyal etkinlikler yeterli (G5, G7, G9, G12, G14, G16, G17)	41.2	7
Sosyal etkinlikler yetersiz (G2, G3, G6, G8, G10, G11, G13, G15)	47.0	8
Toplam	100	17

Tablo 4.6.2.a'ya göre katılımcılardan ikisi sosyal etkinliklerin yeterli olduğunu ve motivasyonlarını artırdığını, yedisi sosyal etkinliklerin yeterli olduğunu, sekizi sosyal etkinliklerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 okul içinde veya dışında okul çalışanlarına yönelik yapılan sosyal etkinliklerin yeterli olduğunu ve öğretmenleri daha çok motive ettiğini, birlikte olmanın insana iyi geldiğini belirtmiştir. G4 sosyal etkinliklerin yeterli olduğunu belirtmiştir.

G5, G7, G9, G12 ve G16 sosyal etkinliklerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. G14 çok fazla sosyal etkinlik yaptıklarını, çalışanların ilgisinin az olduğunu belirtmiştir. G17 sosyal etkinliklerin yeni tayin olanlarla kaynaşmayı kolaylaştırdığını belirtmiştir.

G2 ve G3 sosyal etkinliklerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. G6, G10, G11, G13 ve G15 sosyal etkinliklerin yapıldığını ancak yetersiz olduğuna değinmişlerdir. G8 sosyal etkinliklerin yapıldığını, ancak daha iyiye ulaşmalarına vurgu yapmıştır.

Katılımcıların sosyal etkinlikler yapıldığını ancak bunların yeterli olup olmadığı konusunda kişisel tercihlerine göre görüş birliği içerisinde olmadıkları söylenebilir. Yapılan sosyal etkinliklerin birbirleriyle yakın arkadaşlıkları olanların çalışanların okul dışında da bu arkadaşlıklarına göre bir araya geldikleri, diğer çalışanlarla iletişimlerinin yeterli olmadığı söylenebilir. Bu durumun sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu, asinerjiye yol açabileceği söylenebilir.

4.6.2.b. Sportif etkinlikler

Bu sondada YİBO çalışanları arasında stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede sportif etkinliklerin olup olmadığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, verdikleri cevaplar, Tablo 4.6.2.b'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.6.2.b: Sportif Faaliyetlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Bazı spor dallarında etkinlik yapılması (G1, G8, G12, G16)	23.5	4
Kişisel gayretler (G2)	5.8	1
Sportif faaliyetler yeterli (G5, G9, G14, G17)	23.5	4
Sportif faaliyetler yetersiz olması (G3, G4, G6, G7, G10, G11, G13, G15)	47.0	8
Toplam	100	17

Tablo 4.6.2.b'ye göre katılımcılardan dördü bazı spor dallarında etkinliklerin yapıldığını, biri kişisel gayretlerle sportif etkinliklerin yapıldığını, dördü sportif etkinliklerin yeterli olduğunu, sekizi sportif faaliyetlerin yapıldığını ancak yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 voleybol ağırlıklı sportif etkinlikler olduğunu, farklı spor dallarında sportif etkinliklerin yapılması gerektiğini belirttikten sonra: “Öğretmenler kendi aralarında genellikle voleybol çok nadir olarak da masa tenisi oynuyorlar. Bunlar stresimizi azaltıyor, keyif veriyor. Bazen de çocukların kendi aralarındaki oyunlara katılıyoruz” demiştir. G8, G12 ve G16 etkinlikleri olarak voleybol ve futbol oynandığını ancak bu iki spor dalı dışında sportif etkinlik olmadığına vurgu yapmışlardır.

G2 bazı branşlarda öğretmenlerin, öğrencilerin veya hizmetlilerin kişisel gayretleriyle sportif etkinliklerin yürütüldüğünü söyledikten sonra: “Öğrenciler arasındaki sportif faaliyetler yeterli ancak öğretmenler arasındaki yetersiz. Biz kendi kendimize bir şey yaparsak o; başka bir şey yok” demiştir.

G5, G9 ve G17 sportif etkinliklerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. G14 sportif etkinlik yapıldığını, bunların sayı ve nitelik olarak kendileri için yeterli olduğunu

belirttikten sonra: “Arkadaşlarla halı saha maçları yapıyoruz. Bu bizim kişisel çabamızla oluyor. Yöneticilerden katılanlar da oluyor. Bazen birbirimizi üzdüğümüz veya kırdığımız oluyor. Bu okula yansıdığına istenmeyen olaylar yaşanabiliyor” demiştir.

G3, G4, G11, G13 ve G15 sportif etkinliklerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. G6 ara sıra sportif etkinliklerin yapıldığını, bunun da yetersiz olduğunu belirtmiştir. G7 ve G10 sportif etkinliklerin yapıldığını ancak çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermediği için daha fazla yapılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 4.6.2.b’den elde edilen bulgulara göre YİBO’daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede çalışanlar arasında yapılan sportif etkinliklerin yetersiz olduğu, bazen sportif etkinlikler yapıldığı, bazı sportif etkinliklerin etkileşimi artırmak yerine okul içi çalışmalarda kişiler arasında sorun oluşturduğu söylenebilir. Bu durumun sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu, asinerjiye yol açabileceği söylenebilir.

4.6.2.c. Kısa veya uzun mesafeli geziler

Bu sonda da çalışanlar arasında stres kaynaklarını azaltmada kısa veya uzun mesafeli gezilerin olup olmadığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.6.2.c’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.6.2.c: Kısa Mesafeli Gezilere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Kişisel arkadaşlıklarla yapılan geziler (G8, G10, G12, G15)	23.5	4
Gezilerin yeterli olması (G4, G6, G14, G17)	23.5	4
Gezilerin yetersiz olması (G2, G3, G5, G7, G9, G11, G13, G16)	47.0	8

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Gezilerin yapılmaması (G1)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.6.2.c'ye göre katılımcılardan dördü kişisel arkadaşlıkları iyi olanların kendi aralarında geziler yaptığını, dördü gezilerin yeterli olduğunu, sekizi gezilerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri hiç gezi yapılmadığını belirtmiştir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G8 okulda gezilerin yapıldığını ancak bunların birbiriyle yakın ilişkiler içerisinde olan arkadaşlar arasında yapıldığına değinmiş ve: “Sonra da bazı arkadaşların kendi aralarında gezi yaptığını duyunca içimizde bir burukluk olmuyor desem yalan olur” demiştir. G10 ve G15 araları iyi olan 3-4 kişinin bir araya gelerek gezi yaptıklarını ve stres attıklarını belirtmişlerdir. G12 planlanmış geziler olmadığını ancak bazı öğretmenlerin kendi aralarında geziler yaptıklarına vurgu yapmıştır.

G4, G6 ve G14 yeterli sayıda geziler yapıldığını belirtmişlerdir. G17 öğretim yılları başında köylere, hem velileri bilgilendirmek hem de kişisel gezi ihtiyacına cevap vermek için geziler yaptıklarını ve bunların yeterli olduğunu belirtmiştir.

G2, G3 kısa mesafeli çok az gezi yapıldığını, uzun mesafeli hiç gezi yapmadıklarını ve bunların çok yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. G5, G7, G9, G11 ve G13 gezilerin yılda 1 veya 2 defa yapıldığını bunlarında çok yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. G16 YİBO'da görev yaptığı süre içerisinde bazı yıllar çok bazı yıllar yok denecek kadar az gezi yapıldığını, son zamanlarda sayının giderek azaldığını belirtmiştir. “Bunun nedeni yeni gelen arkadaşların gezi yapmaya istekli olmaması olabilir” demiştir.

G1 YİBO'daki görev süresi içinde gezi yapılmadığını belirtmiştir.

Tablo 4.6.2.c'den elde edilen bulgulardan kişisel arkadaşlıklara dayanan gezilerin kurumda sıkıntıya neden olduğu katılımcıların ifadelerinden anlaşılmıştır. Bu durumun YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu, asinerjiye yol açabileceği söylenebilir. Ancak bu kişilerin aynı ekip üyeleri olmaları nedeniyle yapılan gezilerde yapacakları çalışmaları planlayacakları ve birbirleriyle olan etkileşimlerini artıracakları düşünülebilir. Gezilerin düzenlendiği ancak ortak paylaşımlara gidilemediği görülmektedir. Bu durumun YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

4.6.2.d. Hizmet-içi eğitim

Bu sonda da YİBO çalışanları arasında stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede hizmet-içi eğitimin olup olmadığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.6.2.d'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.6.2.d: Hizmet-içi Eğitimlere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Hizmet-içi eğitim yeterli (G8, G12, G17)	17.7	3
Hizmet-içi eğitim yetersiz (G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G9, G11, G13, G14, G15, G16)	76.5	13
Hizmet-içi eğitim yapılmıyor (G10, G16)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.6.2.d'ye göre YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticilere, öğretmenlere ve diğer çalışanlara yönelik olarak katılımcılardan üçü okulda hizmet-içi eğitim yapıldığını ve yeterli olduğunu, on üçü

hizmet-içi eğitim yapıldığını ancak bunların sayı ve nitelik olarak yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri hiç hizmet-içi eğitim yapılmadığını belirtmiştir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G8 YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticilere, öğretmenlere ve diğer çalışanlara yönelik okul içerisinde hizmet-içi eğitim yapıldığını ve bunları yeterli gördüğünü belirtmiştir. G12 hizmet-içi eğitim yapıldığını ve bunların yeterli olduğunu belirttikten sonra: “Arkadaşların işlerinin yoğun olması nedeniyle sık sık hizmet-içi eğitim yapılması çok zor. Sosyal etkinliklerde bir nevi hizmet-içi eğitim. Bu anlamda hizmet-içi eğitim yeterli. Hizmet-içi eğitimde drama yoluyla sorunlara çözüm bulursa daha verimli olur. Çünkü okulda yapılan dramalara, tiyatrolara herkes çok ilgi gösteriyor. Bu etkinlikler gece olduğu halde katılım yüksek oluyor. Okulda stres azaltmaya yönelik yapılacak etkinliklerde bu durum dikkate alınmalıdır” demiştir. G17 hizmet-içi eğitim yapıldığını ve bunların yeterli olduğunu belirttikten sonra: “Merkezi hizmet-içi eğitime katılan arkadaşlar dönüşlerinde bize sunum yapıyorlar, bilgi veriyorlar, paylaşımlarda bulunuyorlar. Açıkçası bu eğitimler farklı uygulamaları görmemiz açısından çok yararlı oluyor. Bizim yaşadıklarımızı başka arkadaşların da yaşadığını görüyoruz ve onların bulduğu çözüm yollarını okulumuza uyarlamaya çalışıyoruz. Psikolojik olarak bu bizi rahatlatıyor” demiştir.

G1, G3, G4, G5, G6, G7, G9, G11, G13, G15 ve G16 YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticilere, öğretmenlere ve diğer çalışanlara yönelik okul içerisinde hizmet-içi eğitimler yapıldığını ancak yeterli olmadığını belirtmişlerdir. G2 hizmet-içi eğitim yapıldığını, ancak daha fazla yapılması gerektiği belirttikten sonra: “Deneyimlerimi ve kendimce bulduğum çözüm yollarını anlatmak için aktif rol bile alırım” demiştir. G14 okulda yapılan hizmet-içi eğitimin

genel konularda (öğretim programları, öğretim yöntemleri ve teknikleri) olduğunu, oysa bu eğitimlerin ağırlıklı olarak YİBO ile ilgili konulardan (yatılılık psikolojisi, altını ıslatma, belletici öğretmenlik) oluşması gerektiğine değinmiştir.

G10 YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticilere, öğretmenlere ve diğer çalışanlara yönelik okul içerisinde hizmet-içi eğitim yapıldığını hatırlamadığını belirtmiştir. G16 YİBO'daki görev süresi içerisinde yeni tayin olan hiçbir öğretmene ya da yeni işe alınan hiçbir hizmetliye okulun kendine özgü konuları ile ilgili olarak hizmet-içi eğitim yapılmadığını ve doğal olarak bu durumun da kendileri için stres kaynağı olduğuna vurgu yapmıştır.

Tablo 4.6.2.d'den anlaşılacağı gibi, YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticilere, öğretmenlere ve diğer çalışanlara yönelik okul içerisinde yapılan hizmet-içi eğitimlerin yetersiz olduğu, okuldaki tüm çalışanların YİBO'ların kendilerine özgü konularda (nöbetçi belleticilik, öğrencilerin kişisel problemleri, yatılılık psikolojisi, ergen psikolojisi, altını ıslatma vb.) hizmet-içi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir. Bu durumun çalışanlar için stres kaynağı olması nedeniyle YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu, asinerjiye yol açabileceği söylenebilir.

4.6.2.e. Daha çok birliktelik

Bu sonda da YİBO çalışanları arasında stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede okuldaki çalışma saatleri dışında daha çok birliktelik olup olmadığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, YİBO çalışanları arasında stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede daha çok birlikteliklerin olup olmadığına ilişkin sondaya verdikleri cevaplar, Tablo 4.6.2.e'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.6.2.e: Çalışanların Birlikteliklerine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Yöneticilerin etkisi (G1, G16)	11.8	2
Bireysel farklılıklar (G6)	5.9	1
Nöbetlerin etkisi (G8, G15)	11.8	2
Ekip ruhu (G12)	5.9	1
Birliktelikler yeterli (G2, G4, G14, G17)	23.5	4
Birliktelikler yetersiz (G3, G5, G7, G9, G10, G11, G13)	41.2	7
Toplam	100	17

Tablo 4.6.2.e'ye göre YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede katılımcıların çalışma saatleri dışında ne kadar birlikte olduklarına ilişkin katılımcılardan ikisi yöneticilerin etkisini, biri bireysel farklılıkları, ikisi nöbetlerin etkisini, biri ekip ruhunu, dördü birlikteliklerin yeterli olduğunu, yedisi birlikteliklerin yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede çalışma saatleri dışındaki birliktelikler için okul müdürünün özel gayreti olduğunu belirttikten sonra: "Öğretmenlerin ve yöneticilerin bir araya gelerek fikir alışverişinde bulunmaları sağlanıyor. Sosyal etkinlikler daha çok öğretmenlerle yöneticileri bir araya getiriyor. Geniş çaplı etkinliklerde herkesin katkısı sağlanırsa daha iyi olur" demiştir. G16 yöneticilerin çalışma saatleri dışındaki birliktelikler için yeterince gayret göstermediklerini belirtmiştir.

G6 YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede çalışma

saatleri dışındaki birliktelikler için ortak bir etkinlik bulmakta zorlandıklarını belirttikten sonra: “Bir araya gelmek için yaptığımız yer tercihleri bazı arkadaşların hoşuna gitmiyor. Bu da cesaret kırıcı oluyor. Birkaç kez girişimde bulduk ama istenilen, beklenen sonuç alınamayınca bu girişimden vazgeçtik. Yeni tercihlerin ortaya çıkması da engellenmiş oldu” demiştir.

G8 YİBO’daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede çalışma saatleri dışındaki birlikteliklerin çalışanlar açısından stres atmada iyi olduğunu ancak özellikle nöbetlerde çok yorulduklarını belirttikten sonra: “Nöbetten sonraki günde nöbetçilerin dinlendiğini, her gün üç kişinin nöbetçi olması nedeniyle de arkadaş bulmakta zorlandıklarına” değinmiştir. G15 nöbetlerde çok yorulduklarını ve bu nedenle bir araya çok az geldiklerini belirtmiştir.

G12 YİBO’daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede çalışma saatleri dışındaki birliktelikler için çalışanların bazıları arasında bir ekip ruhuyla hareket edildiğini belirttikten sonra: “Daha iyi olabilir. İldeki diğer YİBO çalışanları ile görüşüyoruz. İlde sorunlarını en fazla çözebilmiş YİBO’lardan birisiyiz. Kurum kültürü oluşturma yönünde mesafe kat ettiğimizi söyleyebiliriz. Birçok sorunu yemeklerde paylaşıyor ve çözüm yolları arıyoruz” şeklinde görüş belirtmiştir.

G2, G4, G14 YİBO’daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede çalışma saatleri dışındaki birlikteliklerin yeterli olduğunu belirtmişlerdir. G17 çalışma saatleri dışındaki birlikteliklerin yeterli olduğuna değindikten sonra: “Arkadaşlarla değişik ortamlarda, farklı zamanlarda bir araya geliyoruz. Genellikle okulla ilgili bir konu konuşmalarımızda geçiyor” demiştir.

G3, G5, G9 ve G10 YİBO’daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede çalışma saatleri dışındaki birlikteliklerin yetersiz olduğunu

belirtmişlerdir. G7 çalışma saatleri dışında bazen bir araya geldiklerini, bu birlikteliklerde okulla ilgili bir konunun mutlaka konuşulduğunu ancak bu birlikteliklerin yetersiz olduğunu belirtmiştir. G11 önceki yıllarda çalışma saatleri dışındaki birlikteliklerin daha fazla olduğunu ancak son yıllarda daha az bir araya geldiklerini belirtmiştir. G13 okul dışı birlikteliklerin bazen olduğunu ve çok yararlı konuşmaların olduğunu belirttikten sonra: “Önceden birlikte çalıştığımız arkadaşlarla bile bir çay bahçesinde, halı saha maçında bir araya geldiğimizde YİBO’yla ilgili bir konuyu konuşuyoruz. Bu birliktelikler rastgele olmasına rağmen yetersiz, keşke daha fazla okul dışı birlikteliğimiz olsa” şeklinde görüş belirtmiştir.

Katılımcıların belirttiği bireysel farklılıkların ve nöbetlerin yorucu etkisinin çalışma saatleri dışındaki birliktelikleri olumsuz etkilemesi nedeniyle sinerjik iletişimin sekteye uğradığı söylenebilir. Yöneticilerin etkisinin ve ekip ruhunun sinerji oluşumuna olumlu etki yaptığı ve insanları daha çok biraraya getirerek doğacak gücün okul yararına olacağı düşünülebilir. Katılımcıların tamamının birlikteliğe önem vermesi ve bunu gerekli olarak düşünmeleri dikkat çekmektedir. Katılımcıların, kişisel tercihlere ve nöbetlerin yarattığı yorgunluğa karşın çalışma saatleri dışında bir araya gelmeyi onaylamalarının sinerjik yönetim açısından önemli olduğu düşünülebilir. Önceden YİBO’da görev yapmış olanların dahi bu okulla bağlarını koparamadıkları ve okulun kendine özgü sorunları için mevcut çalışanlarla fikir alışverişlerinde bulunmalarının YİBO’da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

4.6.2.f. Bürokrasi havasının yumuşatılması (örgüt iklimi)

Bu sonda da YİBO çalışanları arasında stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede bürokrasi havasının yumuşatılması için çalışmalar yapıp yapılmadığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, YİBO çalışanları arasında stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede bürokrasi havasının yumuşatılması için çalışmalar yapıp yapılmadığına ilişkin verdikleri cevaplar, Tablo 4.6.2.f’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.6.2.f: Bürokrasi Havasının Yumuşatılmasına (Örgüt İklimi) İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Yöneticilerin çalışanlarla olan resmiyetleri (G1, G11)	11.8	2
Yönetimin olumlu tutumları (G2, G3, G8, G10, G13)	29.4	5
Çalışanların kişisel davranışları (G4, G7, G14)	17.6	3
Kolay ve sağlıklı iletişim (G12, G17)	11.8	2
Bazen hissedilen bürokrasi havası (G6, G15)	11.8	2
Okulda bürokrasi havası var (G5, G9, G16)	17.6	3
Toplam	100	17

Tablo 4.6.2.f’ye göre YİBO’daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede katılımcılar arasındaki bürokratik havanın nasıl olduğuna ilişkin katılımcılardan ikisi yöneticilerin çalışanlarla olan resmiyetlerini, beşi yöneticilerin olumlu tutumlarını, üçü çalışanların kişisel davranışlarını, ikisi kolay ve sağlıklı iletişimi, ikisi bazen hissedilen bürokrasi havası olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan üçü okulda bürokrasi havasının olduğunu belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 YİBO’daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticilerin diğer çalışanlarla olan tutumlarını önemseydiğini ve buna çok dikkat ettiğini belirttiikten sonra: “Müdür Bey’le diğer yöneticileri farklı buluyorum. Müdür Bey’in çok katı bir tavrı yok, ama farkında olmadan resmîlik havasını hissettirebiliyor. Diğer yöneticiler

Müdür Bey’e göre daha ılıman” demiştir. G11 yöneticilerin öğretmenlere resmi havayı pek hissettirmedikleri ancak diğer çalışanlarla da çok samimi olmadıkları, bu durumun işlerin yürümesi açısından olumlu olduğunu, kendilerini rahat bir çalışma ortamında hissettikleri üzerinde durmuştur.

G2 YİBO’daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede bürokrasi havasının yumuşatılması konusunu, okul yönetiminin en başarılı olduğu yön olarak belirtmiştir. G3 bürokrasi havasının yumuşatılması konusunda okul yönetiminin ve diğer çalışanların iyi düşünceler içerisinde olduğunu belirttikten sonra: “Müdür Bey bir çalışma yapmam için beni zorlarsa; yapım gereği bu zorlamaya karşı çıkarım, elimden gelen çirkinliği yaparım” demiştir. G8 bürokrasi havasının yumuşatılması konusunda tüm çalışanların ılımlı tavırlar sergilediğini belirttikten sonra: “Okulda saygı var ama bürokrasi yok. Çalışanlar bürokrasiyi gerektirecek davranışlarda bulunmamaya çalışırlar. Okul yönetimi de bu konuda oldukça ılımlı” demiştir. G10 bürokrasi havasının yumuşatılması konusunda yöneticilerin olumlu davranış sergilediklerini ancak daha da esnek olabileceklerini belirttikten sonra: “Verimli ekip çalışması, kişilerin birbirlerine daha fazla yakınlaşmaları ve birbirlerini yakından tanımaları ile sağlanır. Katı kurallar asla sonuca ulaştırmaz. Rahat ortamda daha fazla, daha iyi, daha verimli çalışılıyor” demiştir. G13 okul yönetiminin ılımlı ve yapıcı davranışları nedeniyle okulda bürokratik bir havanın olmadığını belirtmiştir.

G4 zaman zaman bazı çalışanların bürokratik olabildiğini ancak bunun tamamen kişilerin kendi davranışlarından kaynaklandığını belirtmiştir. G7 okul yönetimiyle öğretmenler arasında yeterli etkileşim olmadığını, sadece öğretmenlerin kendi aralarında etkileşim olduğunu belirttikten sonra: “Yapılan etkinlikleri yönetim pasif olarak destekliyor ama bu bence daha iyi oluyor. Çünkü daha rahat ve uyumlu

çalışıyoruz” demiştir. G14 bürokrasi havasının yumuşatılması açısından okuldaki arkadaş ortamlarının etkili olduğunu, eğitim bölgesindeki diğer okulların yönetimleriyle öğretmenlerinin ilişkisine göre YİBO’da bürokratik ilişki olmadığını belirtmiştir.

G12 bürokrasi havasının yumuşatılması açısından okulda bürokratik bir ortamının olmadığını belirttikten sonra: “Okulumuzda küresel iletişim olduğunu düşünüyorum. Herkes birbiriyle çok rahat iletişim kurabiliyor. İstedığımız zaman istediğimiz kişiyle herhangi bir konuda paylaşımda ve fikir alış-verişlerinde bulunabiliyoruz. Böyle olması yönetimle aramızda mesafe olmadığını hissetmemizi sağlıyor. Bu okulda severek çalışıyoruz” demiştir. G17 bürokrasi havasının açısından çalışanlar arasında bürokratik ilişkiler olmadığını belirttikten sonra: “Oldukça güzel, ılımlı bir çalışma ortamı var. Arkadaşlar gerçekten çok harika insanlar. Çok beğeniyorum okulumu. Severek çalışıyorum. Tüm çalışanların karşılıklı anlayışından ve rahat iletişiminden kaynaklanıyor” demiştir.

G6 başka okullarda da görev yaptığını ancak YİBO’nun bürokratik havasının onlara göre çok az olduğunu, bazı yöneticilerin nadiren bürokratik davranışlar gösterdiğini belirtmiştir. G15 bürokrasi havasının yumuşatılması açısından yöneticilerle diğer çalışanlar arasında bazen olması gereken bir resmiyetin olduğunu, bunun dışında bir resmiyet havasının olmadığını belirtmiştir.

G5 ve G16 okulda bürokratik havayı hissettiklerini, bazı yöneticilerin odasına giderken çok sıkıldıklarını, konuşurken bazı yöneticilerden çekindiklerini belirtmişlerdir. G9 yöneticilerin karne zamanı ve öğretim yılları sonunda çok resmi davranışları nedeniyle öğretim yılı içerisinde bürokratik havayı hissettiğini belirtmiştir.

Bazı katılımcıların diğer okullara göre YİBO yönetiminin bürokratik davranışlar sergilemediğini, ılımlı bir çalışma ortamı olduğunu belirtmelerinin, okul yönetiminin

diğer okullara göre çalışanlarına ılımlı davranışlar sergilemesinin, bürokrasi havasının yumuşatılması konusunda okul yönetiminin ve diğer çalışanların iyi düşünceler içerisinde olmasının, kendilerini rahat bir çalışma ortamında hissetmelerinin, okulda küresel iletişim olduğunu düşünmelerinin YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının zaman zaman bazı çalışanların bürokratik davranışlar sergileyebildiklerini ancak bunun tamamen kişilerin kendi davranışlarından kaynaklandığını, okul yönetimiyle öğretmenler arasında yeterli etkileşim olmadığını, bazı yöneticilerin nadiren bürokratik davranışlar göstermelerinin, çalışanlardan bazılarının yöneticilerin odasına giderken çok sıkıldıklarını ve onlarla konuşurken çekindiklerini belirtmelerinin kurumsal iletişimi, işbirliğini, ekip çalışmasını ve paylaşımı olumsuz etkileyebileceği düşünülebilir. Bu durumun YİBO'da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu söylenebilir.

4.6.3. Toplam katılımı uyguladığınız ortamlarda/zamanlarda yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında oluşan iletişim ve etkileşim konusunda neler söyleyebilirsiniz?

Alternatif: Toplam katılım yönetimin uygulandığı ortamda oluşan iletişimin ve etkileşimin sorunların çözümünde fark oluşturduğunu düşünüyor musunuz, nasıl?

Sonda: Öğrenci-öğrenci iletişimi ve etkileşimi

Öğretmen-öğrenci iletişimi ve etkileşimi

Okulun-çevre iletişimi ve etkileşimi

Bu soruda katılımcılara; toplam katılımın uygulanmaya çalışıldığı zamanlarda (ekip çalışmasının yapıldığı, iş ve yetki devrinin olduğu, deneyim paylaşımının ve etkileşim gruplarının olduğu)YİBO öğretmenleri, öğrencileri ve çevre arasında oluşan

iletişimin ve etkileşimin nasıl olduğu ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer zamanlardaki uygulamalara (bireyselliğin ön planda olduğu, iş ve yetki devrinin olmadığı, deneyim paylaşımı ve etkileşim gruplarının olmadığı) göre fark oluşturup oluşturmadığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Yetki ve sorumluluk devri, bütün sorumlulukların önceden belirlenmiş olduğu, bütünsel olarak planlanmış görevlerin devri değildir. Etkili karar alma başarılı yönetimin özüdür. Yetki ve görev devredip etmeme, ne zaman devretme, neyi devretme ve kime devretme gibi sorular, yöneticilerin aldığı en kritik kararlar arasında yer alır (Wells, 1993: 205, akt. Köksal, 2008: 26).

4.6.3.a. Öğrenci-öğrenci iletişimi ve etkileşimi

Bu sondada katılımcılara göre toplam katılım uygulandığı zamanlarda öğrenciler arasında oluşan iletişimin ve etkileşimin nasıl olduğu ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer zamanlardaki uygulamalara göre fark oluşturup oluşturmadığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların toplam katılımın uygulandığı zamanlarda öğrenciler arasında oluşan iletişime, etkileşime ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer zamanlardaki uygulamalara göre fark oluşturup oluşturmadığına ilişkin verdikleri cevaplar, Tablo 4.6.3.a'da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.6.3.a: Toplam Katılım Uygulandığında Öğrenci-Öğrenci Etkileşimine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Öğrenciler arası rekabet (G1, G14)	11.8	2
Paylaşımın artması (G2, G9, G17)	17.6	3
Samimi ortam (G3, G16)	11.8	2

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Öğrencilerin mutluluğu (G4, G13)	11.8	2
Öğrencilerin motivasyonlarının artması (G5, G6, G12, G15)	23.5	4
Kültürel öğeler (G7, G10)	11.8	2
Öğrencilerin sosyalleşmesi (G8, G11)	1.8	2
Toplam	100	17

Tablo 4.6.3.a'ya göre öğrenciler arasında oluşan iletişime, etkileşime ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer zamanlardaki uygulamalara göre fark oluşturup oluşturmadığına ilişkin katılımcılardan ikisi öğrenciler arası rekabet, üçü paylaşımın artması, ikisi samimi ortam, ikisi öğrencilerin mutluluğu, dördü öğrencilerin motivasyonlarının artırması, ikisi kültürel öğeler, ikisi öğrencilerin sosyalleşmesi üzerinde durmuşlardır. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 toplam katılımın uygulandığı zamanlarda öğrenciler arasında rekabet oluştuğunu ve bu nedenle etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirttikten sonra: “Öğrenciler birbirlerini tetikliyorlar, imrendiriyorlar. Öğrenciler arasında tatlı bir yarışma havası oluyor. Bu da tüm çalışmalara olumlu katkı sağlıyor” demiştir. G14 öğrenciler arasında rekabet oluştuğunu ve bu nedenle etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirttikten sonra: “Öğrenciler birbirleriyle kıyasıya rekabete giriyorlar. Okuma hevesleri artıyor. Etkinliklere katılan öğrenci sayısı artıyor. Bunun sonucunda da kalite artıyor” demiştir.

G2 öğrenciler arasında paylaşımın arttığını ve bu nedenle etkileşimin olumlu yönde etkilendiğine değindikten sonra: “Öğrenciler birbirlerini tetikliyorlar. Domino taşı etkisi oluyor” demiştir. G9 ve G17 toplam katılım olduğunda öğrencilerin birbiriyle

paylaşımlarının arttığını ve bunun verimli olduğuna vurgu yapmışlardır.

G3 öğrenciler arasında samimi ortam oluştuğunu ve bu nedenle etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirttikten sonra: “İnsanların samimiyeti çok önemlidir. Sorunların çözümünde öğrencilerle paylaşım çok önemli yer tutuyor. Öğrenciler ne kadar rahat olurlarsa iyi sonuçlar ortaya çıkıyor” demiştir. G16 öğrenciler arasında samimi ortam oluştuğunu, bundan etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirtmiştir.

G4 öğrencilerin mutluluklarının arttığını, rahat bir eğitim ortamı oluştuğunu ve bu nedenle etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirttikten sonra: “Toplam katılım olduğunda öğrencilerin de katkısı oluyor. Bu da hem etkinliği planlayanı, hem yapanı hem de katılanı mutlu ediyor. Zaten eğitimin nihai amacı mutlu bireyler yetiştirmek değil mi?” demiştir. G13 öğrencilerin mutluluğunun arttığını, rahat bir eğitim ortamı oluştuğunu ve bu nedenle etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirtmiştir.

G5 toplam katılımın uygulandığı zamanlarda öğrencilerin motivasyonlarının arttığını, öğretmenleri mutlu eden bir öğretim ortamı oluştuğunu ve etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirttikten sonra: “Öğrenciler birbirlerinden olumlu yönde etkileniyorlar. Birbirlerinden cesaret alıyorlar. Birbirlerine örnek oluyorlar ve daha fazla görev almak istiyorlar” demiştir. G6 toplam katılımın uygulandığı zamanlarda öğrencilerin motivasyonlarının arttığını, öğretmenleri mutlu eden bir öğretim ortamı oluştuğunu ve bu nedenle etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirttikten sonra: “Öğrencilerin tamamına yakınının katılımının sağlandığı etkinliklerde istenilen amaca ulaşıyor. Etkinlikte pasif olan öğrenci diğer öğrencileri bir şekilde teşvik etmiş oluyor. Onların derslere ve sosyal etkinliklere yönelik motivasyonları artıyor” demiştir. G12 toplam katılımın uygulandığı zamanlarda öğrencilerin motivasyonlarının arttığını ve etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirtmiştir. G15 toplam katılımın uygulandığı

zamanlarda öğrencilerin motivasyonlarının arttığını belirttikten sonra: “Öğrencilerin birbirinden etkilenmesi çok kolay ve hızlı oluyor. Öğrenci o anda -Ben de bunu yapmak istiyorum- diyor. Öğrencilerin bir diğer özelliği de gördükleri şeye çok çabuk bağlanabilmeleridir. Bu nedenle öğrencilerin katılımıyla yapılan çalışmalar fark oluşturuyor” demiştir.

G7 kültürel öğelerin olumlu katkısı nedeniyle etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirttikten sonra: “Öğrenci - öğrenci etkileşimi, çocuklar aynı kültüre sahip olduğu için çok iyi düzeyde. Toplam katılımın olduğu etkinliklerde aynı çevrenin insanları oldukları için kolay anlaşıyorlar. Birbirleriyle uyum problemi yaşamıyorlar” demiştir. G10 kültürel öğelerin olumlu katkısı nedeniyle etkileşimin olumlu yönde etkilendiğini belirttikten sonra: “YİBO’ya gelen öğrenciler genelde dağ köylerinden, imkânları çok az olan yerlerden geldikleri için okulda yapılan tüm etkinliklere fazlasıyla katılım gösteriyorlar. Böyle olmasında öğrencilerin geldikleri yerlerin kültürel imkanlarının çok az olmasının, etkinliklerde kendilerini bulmalarının, eğlenmelerinin ve mutlu olmalarının etkili olduğunu düşünüyorum” demiştir.

G8 ve G11 toplam katılımın uygulandığı zamanlarda öğrencilerin sosyalleşme düzeylerinin normal zamanlara göre fark ettiğini, öğrencilerin sosyal becerilerinde olumlu değişiklikler gözlemlediklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bazılarının toplam katılımın uygulandığı zamanlarda öğrenciler arasında istenilen yönde okul yararına rekabet oluştuğunu, paylaşımın arttığını, samimi ortam oluştuğunu, mutluluklarının ve motivasyonlarının artması sonucunda öğretmenleri mutlu eden bir öğretim ortamı oluştuğunu, öğrencilerin sosyal becerilerinde olumlu değişiklikler gözlemlediklerini belirtmelerinin YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu düşünülebilir.

4.6.3.b. Öğretmen-öğrenci iletişimi ve etkileşimi

Bu sonda da katılımcılara göre, toplam katılım uygulandığı zamanlarda öğretmenlerle öğrenciler arasında oluşan iletişimin ve etkileşimin nasıl olduğu ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer zamanlardaki uygulamalara göre fark oluşturup oluşturmadığı irdelenerek sinerjik yönetim ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların toplam katılımın uygulandığı zamanlarda öğretmenlerle öğrenciler arasında oluşan iletişime, etkileşime ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer zamanlardaki uygulamalara göre fark oluşturup oluşturmadığına ilişkin verdikleri cevaplar, Tablo 4.6.3.b’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.6.3.b: Toplam Katılım Uygulandığında Öğretmen-Öğrenci Etkileşimine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Çalışmalardan zevk alma (G1, G4, G7, G15)	23.5	4
Paylaşımın artması (G2, G10, G13)	17.6	3
Öğrenme ortamının rahatlığı (G3)	5.9	1
Ekiplere katılım isteği (G5, G16)	11.8	2
Duygusal bağ (G6, G11)	11.8	2
Öğretmenin öğrenciye bakış açısı (G8, G9, G12)	17.6	3
Öğretmen öğrenci ilişkisinin farklılığı (G14, G17)	11.8	2
Toplam	100	17

Tablo 4.6.3.b’ye göre öğretmenlerle öğrenciler arasında oluşan iletişime ilişkin katılımcılardan dördü çalışmalardan zevk alındığını, üçü paylaşımın artmasını, biri öğrenme ortamının rahatlığını, ikisi ekiplere katılım isteğini, ikisi duygusal bağı, üçü öğretmenin öğrenciye bakış açısını, ikisi öğretmen öğrenci ilişkisinin farklılığını

belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G4 ve G15 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğretmenlerin ve öğrencilerin yapılan çalışmaları zevk alarak yaptıklarını belirtmiştir. G7 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğretmenlerin ve öğrencilerin yapılan çalışmalardan zevk aldıklarını belirttikten sonra: “Öğretmenler okul yönetimine göre çocuklarla daha iyi iletişim kuruyorlar, daha çok çaba sarf ediyorlar” demiştir.

G2 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğretmenlerle öğrenciler arasında paylaşımın arttığını belirttikten sonra: “Öğretmenlerin ve öğrencilerin tam katılımının sağlandığı etkinliklerde her yönden daha fazla yarar sağlanacağını düşünüyorum. Her insanın birbirinden alacağı, öğreneceği çok şey vardır. Kısır döngüden paylaşım iyi” demiştir. G10 ve G13 öğretmen olmadan toplam katılımın sağlanmasının çok zor olduğunu ancak öğrencilerin katkısının olmadan da öğretmenlerin çalışma yapmalarının zor olduğunu, çift taraflı paylaşım ve işbirliği gerektiğini belirtmiştir.

G3 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğrenme ortamının çok rahat olduğunu, öğretmenlerin ve öğrencilerin bundan olumlu etkilendiğini belirtmiştir.

G5 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğretmenlerin ve öğrencilerin ekiplere katılım isteklerinin arttığını belirttikten sonra: “Bahçede bir öğretmen arkadaşın öğrencilerle birlikte oyun oynaması her iki tarafın da ekiplere katılım isteğini artırıyor. Herhangi bir sorun olduğunda çözümü kolaylaştırıyor. Öğrenci, öğretmenini kendisine yakın hissettiği için onu üzecek bir davranış içerisine girmiyor” demiştir. G16 katılımlı etkinliklerde öğretmenlerin ve öğrencilerin katılım isteklerinin arttığını belirtmiştir.

G6 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğretmenlerle öğrenciler arasında duygusal bağların güçlendiğini belirttikten sonra: “Öğretmenin öğrenciyi yakından tanıma süreci hızlanıyor. Bu da doğal olarak eğitsel, sosyal ve kültürel faaliyetlerin

sonucuna olumlu katkı yapıyor” demiştir. G11 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğretmenlerle öğrenciler arasında duygusal bağların güçlendiğini belirttikten sonra: “Öğretmenin yaşadığı sorunu en iyi öğretmen, öğrencinin yaşadığı sorunu en iyi öğrenci ifade eder. Sorunu yaşayan kişinin mantığından hareketle kalıcı ve iyileştirici çözüm yolları bulunur. Sorun daha net ortaya konur. Çözüm yolunu da en iyi yaşayan bilir. Bu anlamda öğretmenle öğrenci arasında duygusal bağların güçlenmesi avantaj” demiştir.

G8 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğretmenin öğrenciye bakış açısının olumlu yönde değiştiğini belirttikten sonra: “Toplam katılımın olduğu etkinlikleri çok seviyorum. Öğrencilerin sosyalleşmesi artıyor. Öğretmen; öğrenciye yepyeni bir gözle bakıyor, yeni özelliklerini keşfediyor. Normal bir öğrenciyi farklı bir etkinlikte uğraşırken görmek beni heyecanlandırıyor. Hiç fark edilmeyen öğrenci bile etkinliklerde görev alınca çok farklı güzellikler ortaya çıkıyor. Onlar da bir şeyler yapabildiklerini gösteriyorlar. Öğrencinin mutlu olması beni de mutlu ediyor. Öğrenciler için de bunun böyle olduğunu gözlemliyoruz. Değerli olduklarını, yalnız olmadıklarını fark ediyorlar” demiştir. G9 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğretmenin öğrenciye bakış açısının olumlu yönde değiştiğini belirtmiştir. G12 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğretmenin öğrenciye bakış açısının olumlu yönde değiştiğini belirttikten sonra: “Öğretmenle öğrenci karşılıklı olarak birbirlerini daha iyi tanıyorlar. Pek fark edemedikleri yönlerini, insani boyutlarını daha iyi tanıma imkanları oluyor. Tabi bunun doğal sonucu olarak da davranışlar daha medeni, daha insani oluyor” demiştir.

G14 ve G17 günümüzde öğretmen öğrenci ilişkilerinin kendi öğrencilikleri dönemine göre çok farklı olduğunu, öğretmen öğrenci etkileşiminin eskiye göre daha samimi olduğunu ve bunun eğitime olumlu yansıdığını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bazıları tarafından toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde öğretmenlerin ve öğrencilerin yapılan çalışmaları zevk alarak yapmalarının, paylaşımlarının artmasının, öğrenme ortamının çok rahat olmasının, ekiplere katılım isteklerinin artmasının, duygusal bağların güçlenmesinin, bakış açılarının olumlu yönde değişmesinin, günümüzdeki öğretmen öğrenci etkileşiminin eskiye göre daha samimi olması nedeniyle bunun eğitime olumlu yansımalarının belirtilmesi YİBO'da sinerji oluşumunu ve sinerjik yönetimin uygulanmasını olumlu etkileyebileceği söylenebilir.

4.6.3.c. Okul-çevre iletişimi ve etkileşimi

Bu sonda da katılımcılara göre, toplam katılım uygulandığı zamanlarda okulla çevre arasında oluşan iletişimin ve etkileşimin nasıl olduğu ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer zamanlardaki uygulamalara göre fark oluşturup oluşturmadığı irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların toplam katılım uygulandığında, okulla çevre arasında oluşan iletişime, etkileşime ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer zamanlardaki uygulamalara göre fark oluşturup oluşturmadığına ilişkin cevapları, Tablo 4.6.3.c'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.6.3.c: Toplam Katılım Uygulandığında Okulla Çevre İletişimi ve Etkileşimine İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
İşbirlikleri (G1, G11, G13)	17.6	3
Paylaşımları (G2, G9)	11.8	2
Sosyal ve kültürel etkinlikler (G3, G4, G5, G7, G8, G14, G17)	41.2	7
Farlılıkların bir araya gelmesi (G6)	5.9	1
İş imkanları (G10, G15)	11.8	2

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Çevrenin okula bakış açısı (G12, G16)	11.8	2
Toplam	100	17

Tablo 4.6.3.c'ye göre okulun çevreyle olan iletişimine ve etkileşimine ilişkin katılımcılardan üçü işbirliklerini, ikisi paylaşımları, yedisi sosyal ve kültürel faaliyetleri, biri farklılıkların bir araya gelmesini, ikisi iş imkanlarını, ikisi çevrenin okula bakış açısını belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 ve G11 çevre okullarla belirli gün ve haftalarda işbirliği yapılarak iletişim kurulduğunu, etkileşim sağlandığını ve güzel etkinlikler çıkarıldığını belirtmişlerdir. G13 belediye ile okulun su kaynağının onarımı için işbirliği yapıldığını belirtmiştir.

G2 ve G9 çevre okullarla halk oyunları ekibinin kostümlerinin, ses sistemlerinin, projeksiyon cihazlarının ve ihtiyaca göre bazı araç gereçlerin bazen ortak kullanılması ile paylaşımlarda bulunularak iletişim ve etkileşim sağlandığını belirtmişlerdir.

G3, G4 ve G14 toplam katılımın sağlandığı etkinliklerde okulun çevreye yönelik olarak sürekli sosyal ve kültürel etkinlikler yaptığını belirtmişlerdir. G5 toplam katılımın sağlandığı etkinlikler olarak YİBO'nun sosyal ve kültürel etkinlikler yaptığını belirttikten sonra: "Bu etkinliklerde farklı çevrelerden (köylerden, görevlerden) insanlar bir araya geldiği için bu insanların etkileşimi ve birbirini tanıma imkanı artıyor. Çevrenin okula, okulun çevreye bakış açısı olumlu yönde değişiyor" demiştir.

G7 toplam katılımın sağlandığı etkinlikler olarak YİBO'nun sosyal ve kültürel etkinlikler yaptığını belirttikten sonra: "Özellikle yılsonu eğlencelerinde çevre halkının katılımı çok fazla olduğu için güzel birliktelikler oluyor. Bir yılın reklamı, ürünleri görücüye çıkıyor. Tiyatro ekibinin hazırladığı Çanakkale Şehitlerini Anma Haftası ile

ilgili tiyatrolarda okulumuzun sosyal sorumluluğu yerine getiriliyor. Çevre halkından geniş sayıda katılımcı bu tiyatroları izliyor. Tepkiler hep olumlu oluyor” demiştir.

G8 toplam katılımın sağlandığı etkinlikler olarak YİBO’nun sosyal ve kültürel etkinlikler yaptığını belirttikten sonra: “Okul çevre etkileşimi açısından baktığımızda halkla ilişki kurabileceğimiz, okulla ilgili konuşabileceğimiz kişi sayısı artıyor. Çevre halkı YİBO’da etkinlik olsa da gidip katılsak diye bekliyor. Sağ olsunlar onlarda yardımcı oluyorlar. Karşılıklı yardımlaşma oluyor. Sevgi, saygı artıyor. Kopukluk olursa, herkes bildiği gibi davranırsa olmuyor” demiştir.

G17 toplam katılımın sağlandığı etkinlikler olarak YİBO’nun sosyal ve kültürel etkinlikler yaptığını belirttikten sonra: “Bu okulda eğitim alan öğrenci köyüne gittiğinde o köyün dünyaya açılan önemli pencerelerinden birisi olacaktır. YİBO’da yemekte peçete, lavaboda tuvalet kâğıdı kullanan öğrenci köyüne döndüğünde ailesinden bunu isteyecektir. Önce ailesini sonra çevresini etkileyecektir. Çevre halkı için YİBO, kültür merkezi görevi görmektedir. Tiyatro faaliyetleri, anneler günü gibi geniş katılımli kutlamalar çevre halkına kültürel yönden çok yarar sağlamaktadır. Anneler günü kutlamasında YİBO’da müzik eğlence programı yapıldı. Halktan bir anne konuşma yaptı. Annelere çiçekler hediye edildi. Ardından bazı annelerin katılımıyla yapılan yemekler yendi. Katılımcılar, YİBO öğrencilerine anne sevgisinin eksikliğini hissettirmediler. Bu ne güzel bir etkileşim değil mi?” demiştir.

G6 okulun çevreyle olan etkileşimine ilişkin olarak, yatılı ile gündüzlü öğrencilerin, velilerle öğrencilerin, bürokrasi ile halkın bir araya gelmesi sonucunda farklı görevlerdeki insanların buluştuğunu ve etkileşimler olduğunu belirtmiştir.

G10 okulun çevreyle olan iletişimine ve etkileşimine ilişkin olarak çevre halkına iş imkanları sağlandığını belirttikten sonra: “Kasaba halkından hizmet alımı yoluyla şu

an 11 kişi çalışıyor. Bu insanlar okuldan kazandıklarıyla geçimlerini sağlıyorlar. Devletimiz YİBO aracılığıyla, köylerde okuyamayacak, imkanları kısıtlı velilerin çocuklarının okumasını sağlıyor” demiştir. G15 okulun çevreyle olan iletişimine ve etkileşimine ilişkin olarak çevre halkına iş imkanları sağlandığını belirttikten sonra: “Okulda yapılması zorunlu işler şirket aracılığıyla yakın çevre halkına yaptırılarak işlerin düzenli yürütmesi sağlanıyor. Çalışanlar da para kazanıyorlar” demiştir.

G12 çevrenin YİBO’ya bakış açısının zamanla olumlu yönde değiştiğini belirttikten sonra: “Çevre halkı, YİBO’yu yöneticilerin ve öğretmenlerin sadece devlet görevlisi olarak zorunlu hizmetlerini tamamladıklarını yerler olarak algılıyorlar. Yapılan çalışmaları görünce olumlu tepkilerde bulunuyorlar. Öğrencilerin gelişimine katkılarını görüyorlar. Yıllar çevrenin YİBO’ya bakışını olumlu yönde değiştirdi” demiştir. G15 çevrenin YİBO’ya bakış açısının zamanla olumlu yönde değiştiğini belirtmiştir.

YİBO’larda öğrenim gören 6-14 yaş arasındaki öğrenciler, devletin denetimi ve gözetimi altında eğitimde fırsat eşitliğinden yararlanmakta, buldukları yörenin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Gülbeyaz, 2006: 25). YİBO öğrencileri, okulda aldıkları eğitimi köylerine taşıyan kültür elçileri olarak düşünülebilir. Okulla çevre arasında etkin bir işbirliği ve iletişim kurulmasında, bu öğrencilerin önemli oldukları söylenebilir.

Katılımcıların çevre okullarla belirli gün ve haftalarda işbirliğini, ihtiyaç halinde ortak araç gereç paylaşımını, çevreye yönelik olarak sürekli sosyal ve kültürel etkinliklerin yapılmasını, YİBO’nun kültür merkezi görevini, sosyal etkinliklerde farklılıkların bir araya geldiğini, çevre halkına iş imkanları sağlandığını, çevrenin YİBO’ya bakış açısının zamanla olumlu yönde değiştiğini belirtmelerinin YİBO’da sinerjik yönetimin uygulanmasını olumlu etkileyebileceği söylenebilir.

4.7.1. Sinerji sözcüğünü daha önce hiç duydunuz mu?

Sonda: İlk olarak nerede?

Ne zaman?

Nasıl?

Bu soruda katılımcıların sinerji sözcüğünü ilk olarak nerede, ne zaman, nasıl duydukları irdelenerek sinerji sözcüğüyle karşılaşma yerleri, zamanları, biçimleri ortaya çıkarılması planlanmış ve sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

4.7.1.a. Sinerji sözcüğünün ilk duyulma yeri

Bu sonda da katılımcıların sinerji sözcüğünü ilk olarak nerede duydukları irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.7.1.a'da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.1.a: Katılımcıların Sinerji Sözcüğünü İlk Duydukları Yerlere İlişkin Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Eğitim fakültesi kantini (G1)	5.9	1
Evde televizyon izlerken (G2, G3, G15, G17)	23.5	4
Öğretmenler odası (G4, G9)	11.8	2
Üniversite (G5, G11, G12, G14)	23.5	4
Bu araştırma (G6, G7)	11.8	2
İnternet (G8, G13)	11.8	2
Açık hava ilan panoları (G10, G16)	11.8	2
Toplam	100	17

Tablo 4.7.1.a'ya göre sinerji sözcüğünün ilk duyulduğu yerlerle ilgili olarak katılımcılardan biri eğitim fakültesinin kantini, dördü evde televizyon izlemeyi, ikisi

öğretmenler odasını, dördü üniversitedeki dersleri, ikisi bu araştırmayı, ikisi interneti, ikisi açık hava ilan panolarını belirtmişlerdir. Bu soruya görüş belirtmeyen yoktur.

G1 sinerji sözcüğünü, ilk olarak üniversitede lisans eğitimi görürken eğitim fakültesinin kantininde diğer öğrencilerden duyduğunu belirtmiştir.

G2 ve G15 sinerji sözcüğünü ilk olarak açık oturum programından, G3 sağlık programından, G17 televizyon tiyatrosundan duyduklarını belirtmişlerdir.

G4 ve G9 sinerji sözcüğünü, görev yaptıkları okullarda öğretmenler odasında ilk olarak duyduklarını söylemişlerdir.

G6 ve G7 sinerji sözcüğünü ilk kez bu araştırmada duyduklarını belirtmişlerdir.

G8 ve G13 sinerji sözcüğünü ilk olarak internette duyduklarına değinmişlerdir.

G10 ve G16 sinerji sözcüğünü ilk olarak, açık hava ilan panolarında okuduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.7.1.a'ya göre katılımcıların çoğunluğu sinerji sözcüğünü bu araştırmadan önce duymuşlar ancak iki katılımcı ilk olarak bu araştırmada duymuşlardır. Katılımcıların bazılarının sinerji sözcüğünü ilk olarak üniversite eğitimleri sırasında duyduklarını belirtmeleri sonucunda konuyla ilgili akademik bilgiye kısmen sahip oldukları, YİBO'da sinerjik yönetim unsurları uygulanmaya çalışıldığında bu kişilerin olumlu katkılarının olabileceği söylenebilir. Katılımcıların bazılarının sinerji sözcüğünü ilk olarak televizyonda, öğretmenler odasında, internette ve açık hava ilan panolarında duyduklarını belirtmelerinin sonucunda konuyla ilgili akademik bilgiye ve sinerjik yönetim unsurlarıyla ilgili bilgiye yeterince sahip olmadıkları, tesadüfen sinerji sözcüğüyle karşılaştıkları söylenebilir. Katılımcıların bazılarının sinerji sözcüğünü ilk olarak bu araştırmada duyduklarını belirtmeleri sonucunda bu kişilerin konuyla ilgili bir bilgiye sahip olmadıkları ancak bu araştırma sonuçlandığında

meraklarını gidermek için tezi incelediklerinde konuyla ilgili akademik bilgiye sahip olabilecekleri ve sinerjik yönetim uygulanmaya çalışıldığında bu kişilerin katkılarının olabileceği söylenebilir.

4.7.1.b. Sinerji sözcüğünün ilk duyulma zamanı

Bu sonda da katılımcıların sinerji sözcüğünü ilk olarak ne zaman duyduklarını irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların sinerji sözcüğünü ilk olarak ne zaman duyduklarına ilişkin verdikleri cevaplar, Tablo 4.7.1.b’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.1.b: Katılımcıların Sinerji Sözcüğünün İlk Duyulma Zamanına İlişkin Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
3 ay önce (G4, G6, G7, G8)	23.5	4
6 ay önce (G13)	5.9	1
2 yıl önce (G9, G15, G17)	17.6	3
3 yıl önce (G3)	5.9	1
5 yıl önce (G2, G16)	11.8	2
6 yıl önce (G10)	5.9	1
9 yıl önce (G1, G5, G12)	17.6	3
13 yıl önce (G11, G14)	11.8	2
Toplam	100	17

Tablo 4.7.1.b’ye göre katılımcılardan dördü 3 ay önce, biri 6 ay önce, üçü 2 yıl önce, biri 3 yıl önce, ikisi 5 yıl önce, biri 6 yıl önce, üçü 9 yıl önce, ikisi 13 yıl önce sinerji sözcüğünü duyduklarını belirtmişlerdir. Bu soruya görüş belirtmeyen yoktur.

G4, G6, G7 ve G8 sinerji sözcüğünü 3 ay önce, G13 sinerji sözcüğünü 6 ay

önce, G9, G15 ve G17 sinerji sözcüğünü 2 yıl önce, G3 sinerji sözcüğünü 3 yıl önce, G2 ve G16 sinerji sözcüğünü 5 yıl önce, G10 sinerji sözcüğünü 6 yıl önce, G1, G5 ve G12 9 yıl önce, G11 ve G14 sinerji sözcüğünü 13 yıl önce duyduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.7.1.b'ye göre katılımcıların bazıları sinerji sözcüğünü 3 veya 6 ay gibi kısa bir zaman önce duymuşlardır. Bazı katılımcılar sinerji sözcüğünü 2 ile 6 yıl arasında, bazıları ise 9 ile 16 yıl arasında değişen süre önce duymuşlardır. Katılımcıların sinerji sözcüğüyle ilk olarak karşılaşma zamanlarının genel olarak çok eski olmadığı, son zamanlardaki duyulmasındaki artış üzerinde televizyonlardaki eğlence programlarının etkisi olduğu söylenebilir. Ayrıca teknolojik olanakların sinerji sözcüğünün kullanılmasında ve yayılmasında etkili olduğu belirtilebilir.

4.7.1.c. Katılımcıların sinerji sözcüğü duyma biçimleri

Bu sonda da katılımcılara sinerji sözcüğünü nasıl duydukları sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.7.1.c'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.1.c: Katılımcıların Sinerji Sözcüğü Duyma Biçimlerine İlişkin Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Arkadaş sohbetleri (G1, G4)	11.8	2
Televizyon programı (G2, G3, G15, G17)	23.5	4
Üniversite dersleri (G5, G11, G12, G14)	23.5	4
Araştırma konusu (G6, G7)	11.8	2
İnternet üzerinden çevrimiçi oynanan bir oyun (G8, G13)	11.8	2
Kitap (G9)	5.9	1
Açık hava ilan panoları (G10, G16)	11.8	2
Toplam	100	17

Tablo 4.7.1.c'ye göre katılımcılardan ikisi arkadaş sohbetlerinde, dördü televizyon programlarında, dördü üniversite derslerinde, ikisi bu araştırma konusunda, biri internet üzerinden çevrimiçi oynanan bir oyunda, biri okuduğu kitapta, ikisi açık hava ilan panolarında sinerji sözcüğünü duyduklarını belirtmişlerdir. Bu soruya görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 eğitim fakültesinde okuduğu zamanlarda fakülte kantinindeki diğer öğrencilerin kendi aralarındaki konuşmaları sırasında sinerji sözcüğünü duyduğunu belirtmiştir. G4 okulun öğretmenler odasında arkadaşlarıyla birlikte sohbet ederlerken söz arasında bir cümlede sinerji sözcüğünün geçtiğini belirtmiştir.

G2 televizyondaki açık oturum programında sinerji sözcüğünü duyduğunu belirttikten sonra: “Televizyon kanalları arasında zap yaparken Üstün Dökmen ve Doğan Cüceloğlu'nun katıldığı bir açık oturum programına rastladım. İlgimi çeken bir programdı, beğeniyle izlemiştim. Sinerji sözcüğünü ilk olarak bu programda duydum, ancak sinerji ve sinerjik yönetim üzerinde düşünmem sizin bu araştırmanızda soru yöneltmeniz sonucunda oldu. İnternette araştıracağım” demiştir. G15 televizyondaki açık oturum programında sunucudan sinerji sözcüğünü duyduğunu belirtmiştir. G3 “Bir Demet Tiyatro” adlı televizyon tiyatrosunda sinerji sözcüğünü duyduğunu belirtmiştir. G17 televizyondaki sağlık programında katılımcı uzman konuktan sinerji sözcüğünü duyduğunu belirtmiştir.

G5 üniversitede okurken dersin birinde hocalarının sinerjiden söz ettiğini belirttikten sonra: “Profesör olan hocamızın derste geçen bir konu üzerine sinerjiden söz ettiğini hatırlıyorum. Bazen TV yarışmalarında da ismi geçiyor” demiştir. G11 üniversitede okurken derste sinerji sözcüğünü duyduğunu belirttikten sonra: “Üniversitede İnkılap Tarihi dersinde okutman hocadan duymuştum. Verdiği örnekte

anlatmak istediği; birlikte hareket edildiği zaman etkinin, gücün daha fazla olduğuydu” demiştir. G12 üniversitede okurken derste sinerji sözcüğünü duyduğunu belirttikten sonra: “TTK eski başkanımız derslerimizden birine giriyordu. Sınıf yönetimi dersinde bir örnek vermişti. “2+2= 5 eder mi?” diye sorduğunda biz “etmez” demiştik. Hocamız ikiye ikinin toplamının beş edebileceğini örnekler vererek açıklamıştı” demiştir. G14 üniversitedeki sınıf yönetimi dersinde sinerji sözcüğünü duyduğunu belirtmiştir.

G6 bu araştırma konusu nedeniyle sinerji sözcüğünü duyduğunu belirttikten sonra: “Yaklaşık 3 ay kadar önce siz tez konunuzu arkadaşlarla paylaşıyordunuz. Eğitimde sinerjinin gerekliliğinden bahsediyordunuz” demiştir. G7 bu araştırma konusu nedeniyle sinerji sözcüğünü duyduğunu belirtmiştir.

G8 internet üzerinden çevrimiçi olarak oynanan bir oyun nedeniyle sinerji sözcüğünü duyduğunu belirttikten sonra: “İnternette çevrimiçi olarak oynanan bir oyunda arkadaşlardan birinin köyünün adını “sinerji” olarak görünce dikkatimi çekmişti. Açıkçası merak edip de araştırmadım” demiştir. G13 internette oynanan oyunların birinde sinerji sözcüğünü duyduğunu belirtmiştir.

G9 öğretmenler odasındaki kitaplıkta dikkatini çeken bir kitabı okurken sinerji sözcüğünü duyduğunu belirtmiştir.

G10 ve G16 açık hava ilan panolarındaki bir reklamda sinerji sözcüğünü okuduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.7.1.c’ye göre, katılımcılardan bazılarının sinerji sözcüğünü fakülte kantinindeki diğer öğrencilerin kendi aralarındaki konuşmalardan, sohbet ederlerken söz arasında geçmesinden, televizyondaki tiyatro programından, internet üzerinden çevrimiçi olarak oynanan bir oyundan, açık hava ilan panolarından ve internet forumlarından duyduklarını belirtmeleri sonucunda konuyla ilgili akademik bilgiye

yeterince sahip olmadıkları, tesadüfen sinerji sözcüğüyle karşılaştıkları söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının sinerji sözcüğünü sinerjik yönetim hakkında bilgi sahibi bazı akademisyenlerin katıldığı açık oturum programından, üniversitedeki lisans öğrenimleri sırasında ders hocalarından, bu araştırma konusundan, okudukları bir kitaptan duyduklarını belirtmeleri sonucunda sinerjiye ilişkin akademik bilgiye kısmen sahip oldukları, YİBO’da sinerjik yönetim uygulanmaya çalışıldığında bu kişilerin katkılarının olacağı düşünülebilir.

4.7.2. Sinerji sözcüğü size neyi/neleri çağrıştırıyor?

Bu soruda katılımcılara sinerji sözcüğünün çağrıştırdıkları sorulmuş, verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların sinerji sözcüğünün çağrıştırdıklarına ilişkin verdikleri cevaplar, Tablo 4.7.2’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.2: Sinerji Sözcüğünün Çağrıştırdıklarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Ekip çalışması, ekip ruhu (G1, G17)	11.8	2
Beyin fırtınası, el birliği (G2)	5.9	1
Karşılıklı etkileşim (G3, G8)	11.8	2
Enerji, verimlilik (G4, G7, G10)	17.6	3
Birliktelik, işbirliği (G5, G13)	11.8	2
Pozitif enerji (G6, G9, G11)	17.6	3
Karıncağın çalışkanlığı (G12, G16)	11.8	2
Harekete geçiren güç (G14)	5.9	1
Arıların üretkenliği (G15)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.2'ye göre sinerji sözcüğünün çağrıştırdıklarına ilişkin katılımcılardan ikisi ekip çalışmasını ve ruhunu, biri beyin fırtınasını ve el birliğini, ikisi karşılıklı etkileşimi, üçü enerjiyi ve verimliliği, ikisi birlikteliği ve işbirliğini, üçü pozitif enerjiyi, ikisi karıncaların çalışkanlığını, biri harekete geçiren gücü, biri arıların üretkenliğini belirtmişlerdir. Soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 ve G17 sinerjinin ekip çalışmasını ve ruhunu, G2 sinerji sözcüğünün beyin fırtınasını ve el birliğini, G3 ve G8 sinerji sözcüğünün karşılıklı etkileşimi, G4, G7 ve G10 sinerjinin enerjiyi ve verimliliği, G10 sinerjinin gönül birliğini ve elektriklenmeyi, G12 ve G16 sinerjinin, karıncaların çalışkanlığını, G14 sinerji sözcüğünün harekete geçiren gücü, G15 sinerji sözcüğünün arıları çağrıştırdığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamının sinerji sözcüğünün çağrıştırdıklarıyla ilgili bu soruya cevap vermeleri sonucunda konuyla ilgili az veya çok bilgilerinin olduğu söylenebilir.

Katılımcıların sinerji sözcüğünün ekip çalışmasını ve ekip ruhunu, beyin fırtınasını ve el birliğini, karşılıklı etkileşimi, enerjiyi ve verimliliği, birlikteliği ve işbirliğini, pozitif enerjiyi, gönül birliğini ve elektriklenmeyi, karıncaların çalışkanlığını, harekete geçiren gücü, arıların üretkenliğini çağrıştırdığını belirtmeleri sinerjiyi kavram olarak bildikleri ve sinerjik yönetime tamamen yabancı olmadıklarını düşündürmektedir. Katılımcıların birlikteliğe, ekip ruhuna, iş birliğe vurgu yapmalarının kavramsal olarak sinerji ile ilgili bilgi sahibi olduklarını gösterdiği söylenebilir. Bunun YİBO'da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

4.7.3. “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünü şu açılardan yorumlar mısınız?

Sonda: Yönetimsel

Öğretimsel

Mal veya hizmet alımı

Pansiyon sorunları

Bu soruda ve sondalarında katılımcılara “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünün yönetimsel, öğretimsel, mal-hizmet alımı ve pansiyon sorunları açılarından çağrışımları sorulmuş ve cevaplarda sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

4.7.3.a. “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünün yönetimsel çağrışımları

Bu sonda da katılımcılara “Birlikten kuvvet doğar” atasözünün yönetimsel açıdan çağrışımları sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.7.3.a’da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.3.a: “Birlikten Kuvvet Doğar” Atasözünün Yönetimsel Çağrışımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Birliktelik (G1, G11, G14, G15)	23.5	4
Ekip çalışması (G2, G8, G17)	17.6	3
Toplam katılımlı çözümler üretilmesi (G3, G6, G9, G10, G12, G16)	35.3	6
Kısa zamanda etkin çözümler üretilmesi (G4)	5.9	1
En doğruyu bulma (G5)	5.9	1
Ortak güç (G13)	5.9	1
Bu atasözü okul için hiçbir çağrışımın olmaması (G7)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.3.a'ya göre “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünün yönetsel açıdan çağrışımlarına ilişkin olarak katılımcılardan dördü birlikteliği, üçü ekip çalışmasını, altısı toplam katılımlı çözümler üretilmesini, biri kısa zamanda etkin çözümler üretilmesini, biri en doğrunun bulunmasını, biri ortak gücü belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri ise bu atasözünün yönetsel açıdan okul için hiçbir çağrışımının olmadığını belirtmiştir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 bu atasözünün yönetsel açıdan birlikteliği çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Yöneticilerle öğretmenler birlik olduğumuzda yöneticiler işlerini daha verimli yapabilirler. Kararların alınmasında öğretmenlerin katkısı olursa daha kaliteli oluyor. Birliktelik kaliteyi artırıyor” demiştir. G11 bu atasözünün yönetsel açıdan birlikteliği çağrıştırdığına değindikten sonra: “Yöneticilerin birlikte hareket etmesi, sorunlara gereken önemi vermeleri aklıma geliyor” demiştir. G14 bu atasözünün yönetsel açıdan birlikteliği çağrıştırdığına vurgu yapmıştır. G15 bu atasözünün yönetsel açıdan birlikteliği çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Birkaç kişinin bir araya gelerek bir çalışanın iş yükünü hafifletmelerini ve yardımcı olmalarını çağrıştırıyor” şeklinde görüş bildirmiştir.

G2 bu atasözünün yönetsel açıdan ekip çalışmasını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Ekip çalışmasıyla sorunların çözümü daha az zaman alır. Ekip çalışması olmazsa yük bir kişiye kalır ve o kişi bir süre sonra pes eder. YİBO’da bunu yaşadık. Bazı yöneticilerimiz birkaç istenmeyen olaydan sonra kendi kabuklarına çekildi” demiştir. G8 bu atasözünün yönetsel açıdan ekip çalışmasını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “YİBO çarkını döndüren yöneticiler. Biz öğretmenler ise bu çarkların yağıyız. Bizler bakımını sağlıyoruz” demiştir. G17 bu atasözünün yönetsel açıdan ekip çalışmasını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Birlikten kuvvetin doğması ekip

ruhuyla hareket etmektir. Farklılıkları bünyesinde barındırmayı ve onlardan azami yararlanmayı bilen bir ekibin mayasıdır; birlik ve bu birliğin doğurduğu güç. Bu güçle halledilmeyecek sorun, yapılamayacak iş yok gibidir” demiştir.

G3 bu atasözünün yönetsel açıdan toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Okuldaki tüm çalışanların öğrenciler de dahil olmak üzere yönetime katılması gerekir. Böylece birçok sorun önlenir. Daha rahat, güzel çalışma ve eğitim ortamı oluşur” demiştir.

G6 bu atasözünün yönetsel açıdan toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Bir tek kişinin YİBO’yu yönetmesi, tüm sorunları tespit etmesi ve tespit ettiği sorunlara uygun çözümler bulması mümkün değil. Diğer çalışanlarında bu sürece aktif olarak katılması gerekir” demiştir.

G9 bu atasözünün yönetsel açıdan toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığını belirttikten sonra: “YİBO ailesinin reisi Müdür Bey gibi görünse de uygulamalar çok farklı oluyor. Yöneticisinden öğretmenine, memurundan hizmetlisine, öğrencisinden velisine kadar herkes yönetimin bir parçasıdır. Bu okulumuz için çok güzel bir avantajdır” demiştir.

G10 bu atasözünün yönetsel açıdan toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Yönetime ne kadar çok çalışan katılırsa okul o kadar iyi yönetilir. Her zihnin birikimi ve bakışı yönetime yeni açılımlar getirir” demiştir.

G12 bu atasözünün yönetsel açıdan toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığına değindikten sonra: “Okulu sadece yöneticiler yönetmiyor. Okulla ilgisi veya ilişkisi olan herkesin bir katkısı oluyor. Zaten klasik yönetim anlayışı okulda başarıyı getirmez. Çağımız ekip çalışmasının çok önemli olduğu bir zaman. Artık sadece bireysel yetenekler yeterli değil. Çalışanlar arasında birlikteliğin olması

gerekiyor. Okul yönetimince öğretmenlerin ve diğer çalışanların cesaretlendirilmesi gerekir” demiştir.

G16 bu atasözünün yönetsel açıdan toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığını belirttiikten sonra: “Birlikten kuvvetin doğması; sadece yöneticilerin değil öğretmenlerin, diğer çalışanların yönetime ve çözüme aktif katılımları sonucunda işlerin tahmin edilmediği kadar düzenli yürümesidir” şeklinde görüşünü söylemiştir.

G4 bu atasözünün yönetsel açıdan kısa zamanda etkin çözümler üretilmesini çağrıştırdığına vurgu yaptıktan sonra: “Çalışanlar arasında sorunların çözümü için birliğin olması kısa zamanda orijinal ve farklı çözümler üretilmesi kuvvetini doğurur” demiştir.

G5 bu atasözünün yönetsel açıdan en doğrunun bulunmasını çağrıştırdığına değindikten sonra: “Akıl akıldan üstündür. YİBO çalışanlarının birlik olmaları yeni fikirlerin üretilmesi ve en doğrunun bulunması bakımından yararlıdır. Müdür Bey yanlış kararlar vermiş olabilir ancak diğer yöneticiler ve öğretmenler el birliği ile bunu düzeltebilirler” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

G13 bu atasözünün yönetsel açıdan ortak gücü çağrıştırdığını belirttiikten sonra: “Bugün dünyada ülkeler arasında anlaşmalarla oluşturulan birlikler var. Uzağa gitmeye gerek yok aslında. İlçemizde bile çeşitli birlikler, oluşumlar, kooperatifler var. Bunların hepsinin amacı yaptıkları iş alanında ortak güçten faydalanmaktır” demiştir.

G7 bu atasözünün yönetsel açıdan, okul için çağrışımının olmadığına değinmiştir.

Katılımcılardan bazılarının birlikteliğin kaliteyi arttırdığını, ekip çalışmasını, yöneticilerle öğretmenler arasında çark ve bu çarkın bakımını sağlayan yağ ilişkisinin olduğunu, toplam katılımlı çözümler üretilmesi gerektiğini, kısa zamanda etkin

çözümler üretilmesini, yönetimde en doğrunun bulunmasını, ortak güçten faydalanılması gerektiğini belirtmeleri sonucunda bunların YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Bir katılımcının bu atasözünün öğretimsel açıdan okul için hiçbir anlam çağrıştırmadığını belirtmesinin YİBO’da asinerjiye neden olabileceği düşünülebilir.

4.7.3.b. “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünün öğretimsel çağrışımları

Bu sonda da katılımcılara “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünün öğretimsel açıdan çağrışımları sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, verdikleri cevaplar, Tablo 4.7.3.b’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.3.b: “Birlikten Kuvvet Doğar” Atasözünün Öğretimsel Çağrışımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Öğretmenler arası danışmanlık (G1, G3, G5, G6, G10, G16)	35.3	6
Öğretimsel başarılar (G2, G8, G11)	17.6	3
Öğrencilerle birlikte kararlar alma (G4, G17)	11.8	2
Paylaşım ve işbirliği (G9, G12)	11.8	2
Birlik ve beraberlik (G13, G14)	11.8	2
Öğrencilerin etkileşimi (G15)	5.9	1
Bu atasözünün öğretimsel açıdan hiçbir çağrışımının olmaması (G7)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.3.b’ye göre “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünün öğretimsel açıdan çağrışımlarına ilişkin olarak katılımcılardan altısı öğretmenler arası danışmanlığı, üçü öğretimsel başarıları, ikisi öğrencilerle birlikte kararlar almayı, ikisi paylaşımı ve

işbirliğini, ikisi birlik ve beraberliği, biri öğrencilerin etkileşimini belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri ise bu atasözünün öğretimsel açıdan okul için hiçbir anlam çağrışımının olmadığını belirtmiştir. Bu soruya görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 bu atasözünün öğretimsel açıdan öğretmenler arası danışmanlığı çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Eksik olduğum bir alanda deneyimli bir öğretmen arkadaşla danıştığımda yararlı bilgiler ediniyorum. Bilmediklerimi öğrenmiş oluyorum. Bilgi alış-verişi, materyal eksikliğini tamamlama anlamında ortaya güzel paylaşımlar çıkıyor. Hem stres yükümüzü paylaşmış da oluyoruz. İletişimimiz artıyor” demiştir. G3 bu atasözünün öğretimsel açıdan öğretmenler arası danışmanlığı çağrıştırdığına değindikten sonra: “Branşlar arasında sürekli danışmanlık ilişkileri oluyor. Farklı branşların etkileşimi eğitime oldukça olumlu katkı sağlıyor” demiştir. G5 bu atasözünün öğretimsel açıdan öğretmenler arası danışmanlığı çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Öğretmenlerin birbirlerine danışmanlık yapması eğitime olumlu katkı sağlar. Zümrelerde yapılan fikir alış-verişleri çok yararlı oluyor. Öğretmenlerin danışmanlığında öğrencilerin yaptığı grup çalışmalarından güzel sonuçlar çıkıyor. Pasif kalan öğrenci aktif hale geliyor” demiştir. G6 bu atasözünün öğretimsel açıdan öğretmenler arası danışmanlığı çağrıştırdığını, zümre ve ŞÖK (Şube Öğretmenler Kurulu) çalışmalarının, bilgi ve materyal paylaşımının başarıyı artırıcı etmenler olduğunu belirtmiştir. G10 bu atasözünün öğretimsel açıdan öğretmenler arası danışmanlığı çağrıştırdığını, aynı branştan olan öğretmenlerin birbirlerine danışmanlık yaparak konu bütünlüklerinin sağlandığını belirtmiştir. G16 bu atasözünün öğretimsel açıdan öğretmenler arası danışmanlığı, branş ayrımı olmaksızın tüm öğretmenler için deneyimin paylaşımını ve bunun toplam başarıya olan katkısını çağrıştırdığını belirtmiştir.

G2 bu atasözünün öğretimsel açıdan başarıları çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Öğretimsel açıdan ülke eğitimine bir bütün olarak bakıyorum. Tüm öğrencilerimizin el birliğiyle başarılı olmasını temenni ediyorum” demiştir. G8 bu atasözünün öğretimsel başarıları çağrıştırdığına değinmiştir. G11 bu atasözünün öğretimsel açıdan öğrencilerin el ele vererek başarı kazanmalarını çağrıştırdığına vurgu yapmıştır.

G4 bu atasözünün öğretimsel açıdan öğrencilerle birlikte kararlar almayı çağrıştırdığına değindikten sonra: “Öğrencilerle birlikte alınan kararlar uygulama açısından daha verimli oluyor. Öğrenciyi ilgilendiren konular hakkında Onları da kararları alma sürecine katmak gerekiyor. Bu durum yöneticiler, öğretmenler ve hizmetliler için de geçerlidir” demiştir. G17 bu atasözünün öğretimsel açıdan öğrencilerle birlikte kararlar almayı çağrıştırdığına vurgu yapmıştır.

G9 ve G12 öğretimsel açıdan paylaşımı, işbirliğini çağrıştırdığını belirtmişlerdir.

G13 ve G14 bu atasözünün öğretimsel açıdan çalışanlar arasındaki birliği ve beraberliği çağrıştırdığına vurgu yapmışlardır.

G15 bu atasözünün öğretimsel açıdan öğrencilerin birbirleriyle etkileşim içerisinde grup çalışmaları yapmalarını çağrıştırdığını belirtmiştir.

G7 bu atasözünün öğretimsel açıdan okul için hiçbir çağrışımının olmadığına değinmiştir.

Katılımcılardan bazılarının bu atasözünün öğretimsel açıdan öğretmenler arası danışmanlığı, öğretimsel başarıları, öğrencilerle birlikte karar almayı, paylaşımı ve işbirliğini, okul çalışanları arasındaki birliği ve beraberliği, öğrencilerin birbirleriyle etkileşim içerisinde çalışmalar yapmalarını belirtmeleri sonucunda bunların sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Bir katılımcının bu atasözünün öğretimsel açıdan okul için hiçbir anlam

çağrıştırmadığını belirtmesinin YİBO’da asinerjiye neden olabileceği düşünülebilir.

4.7.3.c. Mal ve hizmet alımı açısından çağrışımlar

Bu sonda da katılımcılara “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünün mal ve hizmet alımı açısından çağrışımları sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların, bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından çağrışımlarına ilişkin cevapları, Tablo 4.7.3.c’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.3.c: “Birlikten Kuvvet Doğar” Atasözünün Mal ve Hizmet Alımı Açısından Çağrışımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Hata payının çok düşük olması (G1, G5)	11.8	2
Mal ve hizmet alımında kalite (G2, G4, G8, G12, G14, G15, G16)	41.2	7
İhalelerin hızlı ve rahat yapılması (G3, G9)	11.8	2
Şeffaflık (G6, G10)	11.8	2
Tasarruf ve titizlik (G11, G13, G17)	17.6	3
Bu atasözünün okul için mal ve hizmet alımı açısından hiçbir çağrışımının olmaması (G7)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.3.c’ye göre bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından çağrışımlarına ilişkin katılımcılardan ikisi hata payının çok düşük olmasını, yedisi mal ve hizmet alımında kaliteyi, ikisi ihalelerin hızlı ve rahat yapılmasını, ikisi şeffaflığı, üçü tasarruf ve titizliği belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri bu atasözünün okul için mal ve hizmet alımı açısından hiçbir çağrışımının olmadığını belirtmiştir. Bu soru için görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından hata payının düşük olmasını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Karar verdiğimiz alımın uygunluğu için birlik önemli. Yanlışlar olursa diğer arkadaşlarca düzeltiliyor” demiştir. G5 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından hata payının düşük olmasını çağrıştırdığını belirtmiştir.

G2 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından kaliteyi çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Komisyon üyeleri arasındaki birlik kaliteli sonuçlar verir. Kaliteli mallar alınır. Yönetmeliklerin anlaşılamadığı yerlerde diğer arkadaşlarında yorumları alınabilir. Bu toplantılara sadece yöneticiler ve öğretmenler değil memurlar, hemşire, şoför ve kadrolu hizmetli de katılmalıdır” demiştir. G4, G12 ve G14 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından kaliteyi ve karlı alış-veriş yapılmasını çağrıştırdığını belirtmişlerdir. G8 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından kaliteyi çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Birliğin sağlanması daha kaliteli ürünler almak için kurulan ekipler aracılığıyla daha çok araştırma yapmak demek. Daha iyisini bulma ve alma amacı düşünüldüğü için okulumuza standartları yüksek, kaliteli alımların yapılmasıdır” demiştir. G15 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından kaliteyi, okul yönetimiyle komisyon üyelerinin bir araya gelerek en uygun mal veya hizmetin alınmasını çağrıştırdığını belirtmiştir. G16 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından ucuz ama kaliteli alımları ve bütçenin ideal kullanımını çağrıştırdığını belirtmiştir.

G3 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından ihalelerin hızlı ve rahat yapılmasını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Okuldaki ihaleler ekip çalışmasıyla yapıldığında daha olumlu sonuçlar alınıyor. Piyasanın ön araştırması için oluşturulan ekipler güzel çalışmalar çıkarıyorlar. Bunun doğal sonucu olarak ihale süreci de rahat geçiyor” demiştir. G9 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından ihalelerin hızlı ve rahat yapılmasını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Her geçen ihale daha güzel

yapılıyor. Araştırma komisyonu ve ihale komisyonu üyeleri arasındaki işbirliği ihale sürecinin hızlı olmasını sağlıyor. Hem kaliteli mal alınıyor hem de devletimizin okula ayırdığı bütçe en verimli şekilde kullanılıyor” demiştir.

G6 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından şeffaflığı çağrıştırdığına değindikten sonra: “Komisyon üyeleri arasında birlik olması mal veya hizmet alımı bakımından şeffaflık için gerekli bir çalışma. Alınacak mal veya hizmetin gerekliliği ve yeterliliğini, devletimizin bize olan güvenini yerine getirmek ancak bu yolla olabilir. Girdiğimiz tüm ihale komisyonlarında vicdanımız çok rahat” demiştir. G10 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından şeffaflığı çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Piyasa araştırma ve ihale komisyonlarında okulun çevresini tanıyan öğretmenlerle başka illerden gelmiş öğretmenlerin birlikte yer alması, ihalelerin şeffaf olmasını sağlıyor” şeklinde görüşünü söylemiştir.

G11 bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından tasarrufu ve titizliği çağrıştırdığına değindikten sonra: “Komisyon üyeleri arasında birliğin olması mal veya hizmet alımında kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını, tasarruflu bir şekilde gereksiz harcamalardan kaçınılmasını ve daha titiz davranılmasını sağlıyor” demiştir. G13 ve G17 bu atasözünün, mal ve hizmet alımı açısından tasarrufu ve titizliği çağrıştırdığına vurgu yapmışlardır.

G7 mal ve hizmet alımı açısından, bu atasözünün okul için çağrışımı olmadığına değinmiştir.

Katılımcılar “Birlikten kuvvet doğar” atasözü ile paralel olarak, ilgili komisyon üyeleri arasında birlik olduğuna değinmişlerdir. Bu birlik sonucu olarak bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından kalitenin, piyasanın ön araştırması için oluşturulan ekipler güzel çalışmalar çıkarmalarının, hata payının çok düşük olmasının, ihalelerin

hızlı ve rahat yapılmasının, bütçe en verimli şekilde kullanılmasının, şeffaflığın, komisyon üyelerinin vicdani rahatlıklarının, ihalelerde çevreyi tanıyan ve tanımayan öğretmenlerin birlikte görev almasının, tasarruflu ve titiz harcamalar yapılmasının sağlandığı belirtilmiştir. Bunların sonucunda ekip üyelerinin mal ve hizmet alımı konusunda sürekli işbirliği, paylaşım ve etkileşim içerisinde oldukları, bunların YİBO’da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Bir katılımcının bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından okul için hiçbir anlam çağrıştırmadığını belirtmesinin YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu ve asinerjiye neden olabileceği söylenebilir.

4.7.3.d. Pansiyon sorunlarının çözümü açısından çağrışımlar

Bu sonda da katılımcılara “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından çağrışımları sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.7.3.d’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.3.d: “Birlikten Kuvvet Doğar” Atasözünün Pansiyon Sorunlarının Çözümü Açısından Çağrışımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Çalışanların farkındalığı ve duyarlılığı (G1, G14)	11.8	2
Öğrencilere yönelik davranışlarda tutarlılık (G2, G16)	11.8	2
Sorunların hızlı ve rahat çözümü (G3, G4, G8, G17)	23.5	4
Toplam katılımlı çözümler (G5, G6, G9, G10, G11, G12, G13, G15)	47.0	8
Bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından okul için hiçbir çağrışımının olmaması (G7)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.3.d'ye göre bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından katılımcılardan ikisi çalışanların farkındalığını ve duyarlılığını, ikisi yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrencilere yönelik davranışlarında tutarlı olmalarını ve sekizi toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri ise bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından okul için hiçbir çağrışımının olmadığı üzerinde durmuştur. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından çalışanların farkındalığını ve duyarlılığını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Sorunlar konuşulurken benim göremediğimi diğer öğretmen arkadaşlar görebiliyor. Sorunun üzerine gidilip çözüm yolları bulunuyor. Birlik olmasa bunların yapılması mümkün değil” demiştir. G14 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından çalışanların farkındalığını ve duyarlılığını çağrıştırdığını belirtmiştir.

G2 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrencilere yönelik davranışlarında tutarlı olmalarını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Yöneticilerin ve öğretmenlerin, öğrencilere yönelik davranışlarında tutarlı olmaları bizlerin öğrenciler üzerindeki etkisini artırır, sorunlar daha çabuk çözülür. Öğrenciler, belletici nöbetçi öğretmene göre davranışlarını belirliyorlar. Bu bakımdan davranışlarda birliğin önemi ortaya çıkıyor” demiştir. G16 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrencilere yönelik davranışlarında tutarlı olmalarını çağrıştırdığını belirtmiştir.

G3, G4 ve G17 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından sorunların hızlı ve rahat çözümünü çağrıştırdığını belirtmişlerdir. G8 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından sorunların hızlı ve rahat çözümünü çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Pansiyon sorunlarının çözümü için okulda birlik

olursa sorun olmuyor veya sorunlar hemen hızlıca çözüldüğü için sorun olduğunu fark edemiyoruz” demiştir.

G5, G9, G10, G12 ve G13 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığını belirtmişlerdir. G6 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığını belirttikten sonra: “YİBO çalışanları olarak hepimiz sorunun bir parçasıyız. Öyleyse çözüm yine bizim elimizdedir” demiştir. G11 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Pansiyon sorunlarının çözümünde birlikte hareket edilmesi çok doğrudur. Sorunları bir kişi çözmeye çalışırsa öğrenci tepkileri kişilere karşı olur. Bütünlük olmaz veya geçici çözümler olur. Birlik olduğunda istenilen amaca ulaşılması daha kolaydır” demiştir. G15 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından toplam katılımlı çözümler üretilmesini çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Okul yönetiminin, öğretmenlerinin, öğrencilerinin ve hizmetlilerinin sorunların çözümünde birlikte karar almasını anımsıyorum” şeklinde görüşünü belirtmiştir.

G7 bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından okul için hiçbir çağrışımının olmadığına değinmiştir.

Katılımcılardan bazılarının “Birlikten Kuvvet Doğar” atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından çalışanların farkındalığını ve duyarlılığını, yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrencilere yönelik davranışlarında tutarlı olmalarını, hızlı ve rahat çözümleri, sorunların hemen hızlıca çözüldüğü için sorun olduğunu bile fark edemediklerini, toplam katılımlı çözümler üretilmesini, YİBO çalışanlarının kendilerini sorunun ve çözümün bir parçası olarak görmelerini çağrıştırdığını belirtmelerinin YİBO’da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Bir katılımcının bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından hiçbir anlam çağrıştırmadığını düşünmesinin birlik duygusuna inanmadığı, beraberce hareket edildiğinde pansiyon sorunlarının çözümleneceğini benimsemediği düşünülebilir.

4.7.4. Katılımcılarda YİBO yöneticiliği, öğretmenliği ve diğer çalışanlığı çağrışımları

Alternatif: YİBO yöneticisi, öğretmeni ve diğer çalışanı olmayı bir şeye benzetecek olsaydınız neye benzetirdiniz?

Sonda: Öğretimsel görevler açısından

Pansiyon görevleri açısından

Amir olma bakımından

Öğrencilerin size biçtikleri roller açısından

Bu soruda ve sondalarında katılımcılara bir YİBO çalışanı olarak yaptıkları öğretimsel görevlerinin, pansiyon görevlerinin, amir olmalarının ve öğrencilerin biçtikleri rollerin çağrışımları sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

4.7.4.a. Öğretimsel görevler açısından çağrışımlar

Bu sondada katılımcılara bir YİBO çalışanı olarak öğretimsel görevlerinin çağrışımları sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların öğretimsel görevlerinin çağrıştırdıklarına ilişkin cevaplar, Tablo 4.7.4.a'da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.4.a: Öğretimsel Görevlerin Çağrıştırdıklarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Paylaşım (G1, G14)	11.8	2
Özveri (G2, G9, G10, G13)	23.5	4
Eğitmenlik (G3, G7)	11.8	2
Öğretmenlik (G4)	5.9	1
Rehberlik (G5)	5.9	1
Arkadaşlık (G6)	5.9	1
Sorumluluk (G8, G11, G16)	17.6	3
Objektiflik (G12)	5.9	1
Gül yetiştirilen toprak (G15)	5.9	1
Lokomotif (G17)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.4.a'ya göre YİBO çalışanlarının öğretimsel görevlerinin çağrışımlarına ilişkin olarak katılımcılardan ikisi paylaşımı, dördü özveriyi, ikisi eğitmenliği, biri öğretmenliği, biri rehberliği, biri arkadaşlığı, üçü sorumluluğu, biri objektifliği, biri gül yetiştirilen toprağı, biri lokomotifini belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 ve G14 öğretimsel görevlerinin paylaşımı çağrıştırdığına vurgu yapmışlardır.

G2 öğretimsel görevlerinin özveriyi çağrıştırdığını belirttikten sonra: “YİBO'daki öğretmenler fedakar ve azimli olmalı. Yaptıklarımızın sonuçlarını diğer okullara göre daha geniş zamanda görüyoruz ancak sonuçlar daha etkili ve memnun edici oluyor” demiştir. G9 öğretimsel görevlerinin özveriyi çağrıştırdığını belirtmiştir. G10 öğretimsel görevlerinin özveriyi çağrıştırdığını belirttikten sonra: “YİBO

öğrencilerinin başarıları diğer okul öğrencileri ile kıyaslanmamalı. Bu okulda öğretimden çok öğrencilere bir hayat felsefesi kazandırılmaya çalışılıyor” demiştir. G13 öğretimsel görevlerinin özveriyi çağrıştırdığını belirttikten sonra: “YİBO’da çalışmak bence her öğretmenin başarabileceği bir iş değil. Öğrencilere ders dışında zaman ayırmak ve onlara özel ilgi göstermek çok zor” demiştir.

G3 öğretimsel görevlerinin eğitimliliği çağrıştırdığını belirttikten sonra: “YİBO öğrencilerinin sadece öğretimsel olarak değil farklı alanlarda da eğitim alması aklıma geliyor. YİBO’da sadece öğretim yapılmıyor. Farklı konularda eğitim verilmek zorunda kalınıyor. Bence YİBO’larda eğitim, öğretimden çok daha önemlidir” demiştir. G7 görevlerinin eğitimliliği çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Eğitim etkinliklerinde seviyeye inmek ciddi çaba gerektiriyor. Öğretmekten çok eğitmek ön planda” demiştir.

G4 öğretimsel görevlerinin öğretmenliliği çağrıştırdığına değindikten sonra: “Alanımla ilgili konuları öğretiyorum ancak öğrencilerimiz 24 saat okulda olduğundan nöbetçi öğretmenin bütün derslerden az çok bilgi sahibi olması gerekiyor” demiştir.

G5 öğretimsel görevlerinin rehberlik etmeyi çağrıştırdığını değindikten sonra: “Öğrencilere derslerine ve diğer insanlarla olan ilişkilerine yönelik rehberlik yapıyoruz. Öğretmenlerin verdiği projelerinin yapımında rehberlik ediyoruz. Öğrenciyle sık sık etkileşimimiz oluyor. Nöbetçi olduğumda sürekli soru getiriyorlar. Farklı alanlarda yeteneği veya bilgi birikimi olan öğretmenler kurslar verebilirler” demiştir.

G6 öğretimsel görevlerinin öğrencilerle arkadaşlığı çağrıştırdığına değinmiştir.

G8 öğretimsel görevlerinin sorumluluğu çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Öğretimsel görevlerim daha fazla sorumluluğu ve yükü çağrıştırıyor. Ama kaldırılabilir tatlı bir yük” demiştir. G11 görevlerinin sorumluluğu çağrıştırdığını belirttikten sonra: “YİBO öğretmeni olarak sorumluluklarım var. Öğrencilere yardımcı

olma görevim var. Öğrencilerin ailelerinden uzak olmasından dolayı şefkat timsali olmamız gerekiyor. Aile sevgisini onlara hissettirmemiz gerekiyor. Öğrencilerin mutluluğunu sağlamaya yönelik sorumluluklarımız olduğunu düşünüyorum” demiştir. G16 görevlerinin sorumluluğu çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Öğretmenlikten çok kendisine emanet edilenlere bakmakla yükümlü bir kişiyi çağrıştırıyor” demiştir.

G12 öğretimsel görevlerinin tüm öğrencilere objektif tavırlarla yaklaşılması gerektiğini çağrıştırdığını belirtmiştir.

G15 öğretimsel görevlerinin gül yetiştirilen toprağı çağrıştırdığını belirtmiştir.

G17 öğretimsel görevlerinin lokomotif çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Trenin yürümesi için lokomotif gerekli. YİBO’nun amacına uygun çalışması için yöneticiler ve öğretmenler gerekli. Mesai kavramı ikinci planda olmalı” demiştir.

Katılımcıların tamamı öğretimsel görevlerinin varlıksal veya kavramsal çağrışımları olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların öğretimsel görevlerinin paylaşımı, özveriyi, YİBO öğretmenlerinin fedakar ve azimli olmasını, eğitimli, öğretmenin gün boyu devam etmesini, öğrencilere rehberliği, öğrencilerle arkadaşlığı, sorumluluğu, kaldırılabilir tatlı yükü, tüm öğrencilere objektif tavırlarla yaklaşılmasını, gül yetiştirilen toprağı, lokomotif çağrıştırdığını belirtmişlerdir. Katılımcıların okuldaki insan unsurlarını (yönetici, öğretmen, diğer çalışan, öğrenci) bir bütün olarak düşündükleri yani YİBO’nun onlar için sadece bir okul olmadığını vurguladıkları söylenebilir. Bunların sonucunda; YİBO’da sinerjik yönetimin uygulanması açısından mevcut durumların olumlu olduğu düşünülebilir.

4.7.4.b. Pansiyon görevleri açısından çağrışımlar

Bu sondada katılımcılara bir YİBO çalışanı olarak pansiyon görevlerinin çağrışımları sorulmuş ve cevaplarda sinerjik yönetim bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların cevapları, Tablo 4.7.4.b’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.4.b: Pansiyon Görevlerinin Çağrıştırdıklarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Liderlik (G1, G17)	11.8	2
Özveri (G2, G12, G15, G16)	23.5	4
Yönlendirici rehberlik (G3, G13)	11.8	2
Görev hassasiyeti (G4, G9)	11.8	2
Sorumluluk (G5, G6, G14)	17.6	3
Arkadaşlık (G7)	5.9	1
Öğrencilere psikolojik destek (G10, G11)	11.8	2
Kumanda (G8)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.4.b’ye göre YİBO çalışanlarının pansiyon görevlerinin çağrışımlarına ilişkin olarak katılımcılardan ikisi liderliği, dördü özveriyi, ikisi yönlendirici rehberliği, ikisi görev hassasiyetini, üçü sorumluluğu, biri arkadaşlığı, ikisi öğrencilere psikolojik destek olmayı belirtmişlerdir. Katılımcılardan biri olumsuz görüş bildirerek pansiyon görevlerinin “kumanda”yı çağrıştırdığı üzerinde durmuştur. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 ve G17 pansiyon görevlerinin kendilerine, liderliği çağrıştırdığına değinmişlerdir.

G2, G12 ve G15 pansiyon görevlerinin özveriyi çağrıştırdığını belirtmişlerdir. G16 pansiyon görevlerinin özveriyi çağrıştırdığına değindikten sonra: “Bize emanet edilen öğrencilere bakma yükümlülüğünü çağrıştırıyor. Onların yemekleriyle, banyolarıyla, temizlikleriyle en fazla bizler ilgileniyoruz” demiştir.

G3 pansiyon görevlerinin yönlendirici rehberliği çağrıştırdığını belirttiikten sonra: “Aşırı sorumluluklarımız var. Malzememiz insan. Öğrencilerin boş vakitlerini iyi ve verimli değerlendirmeleri için onları yönlendirmek gerekiyor” demiştir. G13 pansiyon görevlerinin yönlendirici rehberliği çağrıştırdığına değinmiştir.

G4 pansiyon görevlerinin görev hassasiyetini çağrıştırdığını belirttiikten sonra: “Belletici nöbetçilik görevlerimizde titiz ve dikkatli olmayı, işleri aksatmamayı çağrıştırıyor. Zaman çizelgesine uyulmadığında diğer işlerin hepsi aksar. Yemekler, etütler, banyolar, temizlikler birbirine bağlı, birinin aksaması okulun düzenini bozar” demiştir. G9 pansiyon görevlerinin görev hassasiyetini, kurallara uymayı ve titizliği çağrıştırdığına vurgu yapmıştır.

G5 pansiyon görevlerinin sorumluluğu çağrıştırdığına değindikten sonra: “Pansiyonda öğrencilerin sorunlarıyla uğraşyoruz. Diğer okullara göre öğrencilerle daha fazla beraber oluyoruz. Bu açıdan risk var” demiştir. G6 pansiyon görevlerinin sorumluluğu çağrıştırdığını belirttiikten sonra: “Burada öğrencilerin bir anlamda ailesi görevini üstleniyoruz. Onlara aile sevgisini, terbiyesini, sıcaklığını hissettirme sorumluluklarımız var” demiştir. G14 pansiyon görevlerinin sorumluluğu çağrıştırdığını belirtmiştir.

G7 pansiyon görevlerinin arkadaşlığı çağrıştırdığını söylemiştir.

G10 pansiyon görevlerinin öğrencilere psikolojik destek olmayı çağrıştırdığını belirttiikten sonra: “Aile sorunları olan, anne babası olmayan, sevgiye muhtaç öğrencilere psikolojik destek görevim aklıma geliyor” demiştir. G11 pansiyon görevlerinin öğrencilere psikolojik destek olmayı çağrıştırdığını belirttiikten sonra: “Öğrencilere psikolojik destekte bulunarak pansiyonda aile sıcaklığını hissettirmeye çalışıyoruz” şeklinde görüş belirtmiştir.

G8 pansiyon görevlerinin kumandayı çağrıştırdığına değindikten sonra: “Pansiyon görevleri açısından kumanda gibiyiz. Kaldır, yedir, içir, yatır” şeklinde görüş belirtmiştir.

Katılımcıların pansiyon görevlerinin liderliği, özveriyi, yönlendirici rehberliği, görev hassasiyetini, sorumluluğu, arkadaşlığı ve öğrencilere psikolojik desteği çağrıştırdığını belirtmelerinin sonucunda bu durumun YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Bir katılımcının pansiyon görevlerinin kendisine kumanda görevini ve bu bağlamda zorunlu olarak yapılan işleri çağrıştırdığını belirtmesinin YİBO’da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu ve asinerjiye neden olabileceği düşünülebilir.

4.7.4.c. Çalışanların yöneticisi olma bakımından

YİBO’da yöneticiler sürekli olarak diğer çalışanların yöneticisi konumundadırlar. Öğretmenler belletici nöbetçi olduklarında veya okul yönetiminin kurum içi görevlendirmelerinde diğer çalışanların yöneticisi olmaktadır. Memurlar okul yönetiminin kurum içi görevlendirmelerinde hizmet alımı yoluyla çalışanların veya kadrolu hizmetlilerin yöneticisi olmaktadır. Hizmet alımı yoluyla çalışanlar okul yönetiminin kurum içi görevlendirmelerinde diğer çalışanların yöneticisi olmaktadır.

Bu sondada katılımcılara bir YİBO çalışanı olarak yöneticilik görevlerinin çağrışımları sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.7.4.c’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.4.c: Yöneticilik Görevlerinin Çağrıştırdıklarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Hiyerarşi (G1, G11, G15)	17.6	3
Aile reisliği (G2, G6)	11.8	2
Otorite (G4)	5.9	1
Sorumluluk (G9, G12, G16)	17.6	3
Arkadaşlık (G8)	5.9	1
Yönetici olduğunu hissettirmeme (G3, G7, G13, G17)	23.5	4
Yöneticilik görevim olduğunu düşünmüyorum (G5, G10, G14)	17.6	3
Toplam	100	17

Tablo 4.7.4.c'ye göre yöneticilik görevlerinin çağrışımına ilişkin olarak katılımcılardan üçü hiyerarşiyi, ikisi aile reisliğini, biri otoriteyi, üçü sorumluluğu, biri arkadaşlığı, dördü amir olduklarını hissettirmemeyi belirtmişlerdir. Katılımcılardan üçü yöneticilik görevlerinin olduğunu düşünmediklerini belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G11 ve G15 yöneticiliğin görevlerinin kurumda olması gereken hiyerarşiyi çağrıştırdığı üzerinde durmuşlardır.

G2 yöneticilik görevinin aile reisliğini çağrıştırdığına değindikten sonra: "Nöbetçi olduğumda daha dikkatli davranıyorum. Tüm çalışanların sorumluluğunun ve mutluluğunun bende görüldüğüne inanıyorum" demiştir. G6 yöneticilik görevinin aile reisliğini çağrıştırdığına vurgu yapmıştır.

G4 yöneticilik görevinin otoriteyi çağrıştırdığını belirttikten sonra: "Yöneticilik olma bakımından bir otorite sahibi olduğumu hissediyorum. Gözlem yaparak işlerin

başında olmayı, işlerin sağlıklı yürümesini ve sürekli uyanık olmayı çağrıştırıyor” şeklinde görüş bildirmiştir.

G9 yöneticilik görevinin sorumluluğu çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Zaman çizelgesindeki programın aksamaması için gerektiğinde çalışanları uyarma sorumluluğumu çağrıştırıyor” demiştir. G12 yöneticilik görevinin sorumluluğu çağrıştırdığını belirtmiştir. G16 yöneticilik görevinin sorumluluğu çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Programın aksamaması, işlerin düzenli yürümesi için yapılacakları sürekli takip eden ustabaşının sorumluluğunu anımsatıyor” demiştir.

G8 yöneticilik görevinin arkadaşlığı çağrıştırdığına ve çalışanların bir sorunları olduğunda onlarla ilgilendiğine değinmiştir.

G3, G7, G13 ve G17 yöneticilik görevi açısından diğer çalışanlara amir olduklarını hissettirmemeye çalıştıklarına değinmişlerdir.

G5, G6, G10 ve G14 yöneticilik görevi açısından böyle bir görevlerinin olmadığını düşündüklerine vurgu yapmışlardır.

Katılımcılardan bazılarının yöneticilik görevlerinin kurumda olması gereken hiyerarşiyi, aile reisliğini, sorumluluğu, arkadaşlığı ve amir olduğunu hissettirmemeyi çağrıştırdığını belirtmelerinin sonucunda bu durumun YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Bir katılımcının, yöneticilik görevinin otorite çağrışımı yaptığını belirtmesinin, YİBO’da sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olabileceği düşünülebilir.

4.7.4.d. Öğrencilerin biçtikleri roller ve bunların çağrışımları

Bu sondada katılımcılara bir YİBO çalışanı olarak öğrencilerin biçtikleri roller ve bu rollerin çağrışımları sorulmuş ve verilen cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır. Bu sonda da katılımcıların cinsiyetlerinin ve

kimliklerinin ortaya çıkma ihtimaline karşı bazı roller çift olarak (ağabey/abla, anne/baba) verilmiştir.

Katılımcıların verdikleri cevaplar, Tablo 4.7.4.d.1.'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.4.d.1: Öğrencilerin Biçtikleri Rollere İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Ağabey veya abla (G1, G2, G5, G13)	23.5	4
Sanatçı (G3, G15)	11.8	2
Anne veya baba (G4, G8, G10, G11, G16)	29.4	5
Aileden biri olmak (G6, G14, G17)	17.6	3
Arkadaşlık (G9, G12)	11.8	2
Öğrencilerin biçtikleri belirgin bir rolün olmaması (G7)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.4.d.1'e göre öğrencilerin biçtikleri rollere ilişkin olarak katılımcılardan dördü ağabey veya abla, ikisi sanatçılık, beşi annelik veya babalık, üçü aileden biri olma, ikisi arkadaşlık üzerinde vurgu yapmışlardır. G7 öğrencilerin kendisine biçtikleri belirgin bir rolü bilmediğini belirtmiştir. Bu soruya görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

Katılımcıların cevapları, Tablo 4.7.4.d.2'de temalarla şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 4.7.4.d.2: Öğrencilerin Biçtikleri Rollerin Çağrışımlarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Ağabey veya abla (G1)	5.9	1
Samimiyet (G2, G13)	11.8	2

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Yakınlık (G3, G5, G8, G12)	23.5	4
Anne veya baba (G4, G10, G11, G16)	23.5	4
Amca veya hala (G6, G14)	11.8	2
Dostluk (G9)	5.9	1
Bahçivanlık (G15)	5.9	1
Dayı veya teyze (G17)	5.9	1
Biçilen belirgin bir rol bilinemediği için çağrışımın olmaması (G7)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.4.d.2'ye göre öğrencilerin biçtikleri rollerin varlıksal ya da kavramsal çağrışımlarına veya benzetimlerine ilişkin katılımcılardan biri ağabeyliği/ablalığı, ikisi samimiyeti, dördü yakınlığı, dördü anneliği/babalığı, ikisi amcalığı/halalığı, biri dostluğu, biri bahçivanlığı, biri dayılığı veya teyzeliği belirtmişlerdir. G7 öğrencilerin kendisine biçtikleri belirgin bir rol bilmediği için çağrışım belirtmeyeceğini söylemiştir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 öğrencilerin kendisine ağabey/abla rolünü biçtiklerini, bunun kendisine aynı kavramları çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Taklidimi yaptıklarını biliyorum ve bu hoşuma gidiyor. Önemsendiğimi hissediyorum. Öğrencilerimin dikkatini çekmişim ki taklidimi yapıyorlar” demiştir. G2 ve G13 öğrencilerin kendilerine ağabey/abla rolünü biçtiklerini, bunun samimiyeti çağrıştırdığını belirtmişlerdir. G5 öğrencilerin kendisine ağabey/abla rolünü biçtiklerini, bunun kendisine yakınlığı çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Bu durumu öğrencilerle iletişimimin çok güzel olmasına bağlıyorum” demiştir.

G3 öğrencilerin kendisine sanatçı rolünü biçtiklerini, bu rolün kendisine

yakınlığı çağrıştırdığını belirtmiştir. G15 öğrencilerin kendisine sanatçı rolünü biçtiklerini, bu rolün kendisine bahçıvanlığı çağrıştırdığını belirtmiştir.

G4, G10, G11 ve G16 öğrencilerin kendisine anne/baba rolünü biçtiklerini, bu rolün kendisine aynı kavramları çağrıştırdığını belirtmiştir. G8 öğrencilerin kendisine anne/baba rolünü biçtiklerini, bu rolün kendisine yakınlık kavramını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Öğrenciler bazen adımı soyadımı söylüyorlar. Özellikle 1. sınıf öğrencileri yakın davranan öğretmenleri anne baba gibi görüyorlar” demiştir.

G6 ve G14 öğrencilerin kendilerine aileden biri olma rolünü biçtiklerini, bu rolün kendilerine amcalık/halalık kavramlarını çağrıştırdığını belirtmişlerdir. G17 öğrencilerin kendisine aileden biri olma rolünü biçtiğini, bu rolün kendisine dayılık/teyzelik kavramlarını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Bu beni mutlu ediyor, samimi ilişkiler kurmamızı sağlıyor. Salt öğretmenlikte ister istemez resmiyetin etkisi oluyor” demiştir.

G9 öğrencilerin kendisine arkadaşlık rolünü biçtiğini, bunun dostluk kavramını çağrıştırdığını belirttikten sonra: “Bu rolü ispatlayan olayları birkaç kez yaşadım. Hepsinde de ayrı mutluluk duydum” demiştir. G12 öğrencilerin arkadaşlık rolünü biçtiğini, bunun yakınlık kavramını çağrıştırdığını belirtmiştir.

G7 öğrencilerin kendisine biçtikleri belirgin bir rol bilmediğini bu nedenle çağrışım yapan bir kavram söyleyemeyeceğini belirtmiştir.

Katılımcılardan bazılarının öğrencilerin kendilerine biçtikleri rolleri ağabeylik veya ablalık, sanatçılık, annelik veya babalık, aileden biri olmak, arkadaşlık olarak belirtmelerinin sonucunda bu durumun YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir. Bu rollerin öğrencilerin YİBO yöneticilerine, öğretmenlerine ve diğer çalışanlarına bakış açılarını yansıttığı ve sinerji

oluşumu açısından olumlu roller olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının öğrencilerin kendilerine biçtikleri rollerin çağrışımları olarak ağabeyliği veya ablalığı, samimiyeti, yakınlığı, anneliği veya babalığı, amcalığı veya halalığı, dostluğu, bahçıvanlığı, dayılığı veya teyzeliği belirtmelerinin sonucunda bu durumun YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir. Bu çağrışımların katılımcıların kendilerine biçilen rollere bakış açılarını yansıttığı, öğrencilerle ve diğer çalışanlarla ilişkilerini yansıttığı ve sinerji ile ilgili olumlu çağrışımlar olduğu söylenebilir.

4.7.5. Sinerjik yönetime ilişkin seçilmiş bazı kavramlar ve bu kavramlar hakkındaki görüşler

Bu soruda ve sondalarında katılımcılara yönetim, yönetici, lider, ekip, ekip çalışması, katılım ve sinerji kavramlarına ilişkin algıları sorulmuş ve verdikleri cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

4.7.5.a. Katılımcıların yönetim kavramına ilişkin algıları

Bu sondada katılımcılara yönetim kavramına ilişkin algıları sorulmuş ve verdikleri cevaplar irdelenerek sinerjik yönetimin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların yönetim kavramı algıları Tablo 4.7.5.a’da temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.5.a: Katılımcıların Yönetim Kavramına İlişkin Algıları

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Bürokrasi (G1)	5.9	1
Birlikte hareket edebilmek (G2, G7, G14, G17)	23.5	4
En iyiyi bulmaya çalışmak (G3)	5.9	1
İdare (G4, G5, G8, G9, G11)	29.4	5
Statüko (G6)	5.9	1

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Ekip üyelerini ortak amaca ulaştırma süreci (G10)	5.9	1
Katılım (G12)	5.9	1
Düzen (G13, G16)	11.8	2
Sorumluluk (G15)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.5.a'ya göre katılımcıların yönetim kavramıyla ilgili algılarına ilişkin olarak katılımcılardan biri bürokrasiyi, dördü birlikte hareket edebilmeyi, biri en iyiyi bulmaya çalışmayı, beşi idareyi, biri statükoyu, biri ekip üyelerini ortak amaca ulaştırma sürecini, biri katılımı, ikisi düzeni, biri sorumluluğu belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 yönetim kavramının bürokrasiyi, G2, G14 ve G17 birlikte hareket edebilmeyi, G7 birlikte hareket edebilmeyi, destek yerine köstek olmamayı, G3 en iyiyi bulmaya çalışmayı, G4, G5, G8, G9 ve G11 idareyi, insanları idare etmeyi, G6 statükoyu, değişime ihtiyaç hissetmemeyi, G10 ekip üyelerini ortak amaca ulaştırma sürecini, G12 katılımı, G13 ve G16 düzeni, G15 sorumluluğu anımsattığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamı yönetim kavramına ilişkin algılarını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bazılarının yönetim algıları arasında birlikte hareket edebilmenin, en iyiyi bulmaya çalışmanın, ekip üyelerini ortak amaca ulaştırma sürecinin, katılımın, düzenin ve sorumluluğun yer almasının YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının yönetim algıları arasında bürokrasinin, statükonun

yer almasının YİBO’da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu, asinerjiye oluşturabileceği söylenebilir. İnsanların katı bürokrasinin, statükonun olduğu bir ortamda birlikte hareket edemeyecekleri, ortak karara varamayacakları, birlik olmayacakları ve sinerji oluşturamayacakları düşünülebilir.

4.7.5.b. Katılımcıların yönetici kavramına ilişkin algıları

Bu sonda da katılımcılara yönetici kavramına ilişkin algıları sorulmuş ve verdikleri cevaplar irdelenerek sinerjik yönetim bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların yönetici algıları, Tablo 4.7.5.b’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.5.b: Katılımcıların Yönetici Kavramına İlişkin Algıları

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Lider (G1, G2, G4, G10)	23.5	4
Ekibi yönlendiren kişi (G3)	5.9	1
İdareci (G5, G7, G11)	17.6	3
Statik kişi (G6)	5.9	1
Ekip başkanı (G8)	5.9	
Müdür, müdür yardımcısı (G9, G17)	11.8	2
Dürüst kişi (G12)	5.9	1
Düzeni sağlayan kişi (G13)	5.9	1
İşlerin düzenli yürümesini sağlaması için atanmış kişi (G14)	5.9	1
Sorumluluk alan kişi (G15)	5.9	1
Riski seven ve risk alabilen kişi (G16)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.5.b'ye göre yönetici kavramıyla ilgili algılarına ilişkin olarak katılımcılardan dördü lideri, biri ekibi yönlendiren kişiyi, üçü idareciyi, biri statığı, biri ekip başkanını, ikisi müdür ve müdür yardımcısını, biri dürüst kişiyi, biri düzeni sağlayan kişiyi, biri işlerin düzenli yürümesini sağlayan atanmış kişiyi, biri sorumluluk alan kişiyi, biri riski seven ve alabilen kişiyi belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G2, G4 ve G10 yöneticinin kavramının kendilerine lideri, G3 ekibi yönlendiren kişiyi, G5, G7 ve G11 idareciyi, okulu idare eden kişiyi, G6 statik (değişmeyen, durağan) kişiyi, G8 ekip başkanını, G9 ve G17 müdür veya yardımcısını anımsattığını, G12 dürüst kişiyi, G13 düzeni sağlayan kişiyi, G14 işlerin düzenli yürümesini sağlamak için atanmış kişiyi, G15 sorumluluk alan kişiyi, G16 yönetici kavramının riski seven ve risk alabilen kişiyi anımsattığını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan bazılarının yönetici algıları arasında liderliğin, ekibi yönlendiren kişinin, ekip başkanının, dürüst kişinin, düzeni sağlayan kişinin, sorumluluk alan kişinin, riski seven ve risk alabilen kişinin yer almasının YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının yönetim algıları arasında işlerin düzenli yürümesini sağlama için atanmış kişinin, statik (değişmeyen, durağan) kişinin yer almasının YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumsuz olduğu, asinerjiye oluşturabileceği söylenebilir.

4.7.5.c. Katılımcıların lider kavramına ilişkin algıları

Bu sondada katılımcılara lider kavramına ilişkin algıları sorulmuş ve verdikleri cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların lider algıları, Tablo 4.7.5.c'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.5.c: Katılımcıların Lider Kavramına İlişkin Algıları

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Öncü kişi (G1, G9, G11)	17.6	3
Empati kurabilen nitelikli kişi (G2)	5.9	1
Yönlendirici kişi (G3)	5.9	1
Otorite (G4)	5.9	1
Örnek insan (G5, G17)	11.8	2
Kalifiye eleman (G6)	5.9	1
İşini iyi bilen ve bildiğini uygulayan kişi (G7, G15)	11.8	2
Orkestra şefi (G8)	5.9	1
Ekip üyelerini ortak amaç etrafında toplayabilen kişi (G10)	5.9	1
Motive eden kişi (G12)	5.9	1
Cesur kişi (G13)	5.9	1
Atanmış olmadığı halde işleri düzenli yürütebilen kişi (G14)	5.9	1
Vizyoner kişi (G16)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.5.c'ye göre katılımcıların lider kavramıyla ilgili algılarına ilişkin olarak katılımcılardan üçü öncü kişiyi, biri empati kurabilen nitelikli kişiyi, biri yönlendirici kişiyi, biri otoriteyi, ikisi örnek insanı, biri kalifiye elemanı, ikisi işini iyi bilen ve bildiğini uygulayan kişiyi, biri orkestra şefini, biri ekip üyelerini ortak amaç etrafında toplayabilen kişiyi, biri motive eden kişiyi, biri cesur kişiyi, biri atanmış olmadığı halde işleri düzenli yürütebilen kişiyi, biri vizyoner kişiyi belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G9 ve G11 lider kavramının öncü kişiyi, G2 empati kurabilen nitelikli kişiyi, G3 yönlendirici kişiyi, G4 otoriteyi, G5 ve G17 örnek insanı, G6 kalifiye elemanı, G7 ve G15 işini bilen ve uygulayan kişiyi, G8 lider kavramının orkestra şefini anımsattığını, ekip üyelerini ortak amaç etrafında toplayabilen kişiyi, G12 çalışanları motive eden kişiyi, G13 kararlarında cesur olan kişiyi, G14 atanmış olmadığı halde işleri düzenli yürütebilen kişiyi anımsattığını belirtmiştir.

G16 planlarında vizyoner kişiyi anımsattığına değinmiştir.

Katılımcılardan bazılarının yönetim algıları arasında öncü kişinin, empati kurabilen nitelikli kişinin, yönlendirici kişinin, örnek insanın, kalifiye elemanın, işini iyi bilen ve bildiğini uygulayan kişinin, orkestra şefinin, ekip üyelerini ortak amaç etrafında toplayabilen kişinin, motive eden kişinin, cesur kişinin, atanmış olmadığı halde işleri düzenli yürütebilen kişinin ve vizyoner kişinin yer almasının YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan bazılarının lider algıları arasında otoritenin yer almasının sinerji oluşumu açısından olumsuz olduğu, asinerjiye oluşturabileceği söylenebilir.

4.7.5.d. Katılımcıların ekip kavramına ilişkin algıları

Bu sondada katılımcılara ekip kavramına ilişkin algıları sorulmuş ve verdikleri cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların ekibe ilişkin algıları, Tablo 4.7.5.d'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.5.d: Katılımcıların Ekip Kavramına İlişkin Algıları

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Birliktelik (G1, G2, G5, G9, G17)	29.4	5
Görücüye çıkacak ürünü hazırlayanlar (G3)	5.9	1
Takım (G4, G8)	11.8	2

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Çalışma azmi (G6)	5.9	1
Bütünlük (G7, G13)	11.8	2
Ortak amaç için çalışanlar (G10, G11, G15)	17.6	3
Başarı (G12)	5.9	1
Üyelerden oluşan sosyal birlik (G14)	5.9	1
Aynı misyona sahip insanlar (G16)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.5.d'ye göre katılımcıların ekip kavramıyla ilgili algılarına ilişkin olarak katılımcılardan beşi birlikteliği, biri görücüye çıkacak ürünü hazırlayanları, ikisi takımı, biri çalışma azmini, ikisi bütünlüğü, üçü ortak amaç için çalışanları, biri başarıyı, biri üyelerden oluşan sosyal birliği, biri aynı misyona sahip insanları belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G2, G5, G9 ve G17 ekip kavramının birlikteliği, birlikte çalışmayı, G3 görücüye çıkacak ürünü hazırlayan kişileri, G4 ve G8 takımı, G6 çalışma azmini, G7 ve G13 bütünlüğü, G10, G11 ve G15 ortak amaç için çalışanları, G12 başarıyı, G14 üyelerden oluşan sosyal birliği, G16 aynı misyona sahip insanları anımsattığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların ekip kavramını bildikleri, bu kavrama olumlu yaklaştıkları, kavramsal olarak uzak olmadıkları ve bunların sonucunda YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması için olumlu ortam olduğu söylenebilir.

4.7.5.e. Katılımcıların ekip çalışması kavramına ilişkin algıları

Bu sondada katılımcılara ekip çalışması kavramına ilişkin algıları sorulmuş ve cevapları irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların ekip çalışması algıları, Tablo 4.7.5.e’de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.5.e: Katılımcıların Ekip Çalışması Kavramına İlişkin Algıları

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Ürünün ortaya çıkması (G1, G8)	11.8	2
Sağlam veriler ortaya koyma çabası (G2)	5.9	1
En iyiye ulaşma süreci (G3, G11, G16)	17.6	3
Aynı amaç için birlikte çalışmak (G4, G5, G6, G7, G10, G13)	35.3	6
Birlikte başarabilmek (G9, G12, G14, G17)	23.5	4
Birliği ve beraberliği uzun süre devam ettirerek çalışmak (G15)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.5.e’ye göre katılımcıların ekip çalışması kavramıyla ilgili algılarına ilişkin olarak katılımcılardan ikisi ürünün ortaya çıkmasını, biri sağlam veriler ortaya koyma çabasını, üçü en iyiye ulaşma sürecini, altısı aynı amaç için birlikte çalışmayı, dördü birlikte başarabilmeyi, biri birliği ve beraberliği uzun süre devam ettirerek çalışmayı belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili olarak görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 ve G8 ekip çalışması kavramının ürünün ortaya çıkmasını, G2 sağlam veriler ortaya koyma çabasını, G3, G11 ve G16 en iyiye ulaşma sürecini, G4, G5, G6, G7, G10 ve G13 aynı amaç için birlikte çalışmayı, G9, G12, G14 ve G17 birlikte başarabilmeyi, G15 birliği ve beraberliği uzun süre devam ettirerek çalışmayı anımsattığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların ekip çalışmasına ilişkin ortak amaçlarla en iyiye ulaşma sürecine, birlikte çalışmaya, birlikte başarabilmeye, birliği ve beraberliği uzun süre devam ettirerek çalışmaya vurgu yapmalarının sonucunda bu durumun YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu düşünülebilir.

4.7.5.f. Katılımcıların katılım kavramına ilişkin algıları

Bu sondada katılımcılara, katılım kavramına ilişkin algıları sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların katılıma ilişkin algıları, Tablo 4.7.5.f'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.5.f: Katılımcıların Katılım Kavramına İlişkin Algıları

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
İstek (G1, G8, G11)	17.6	3
Aitlik duygusu (G2)	5.9	1
Çaba sarf edenlere destek olmak (G3, G4, G5, G9, G16)	29.4	5
Ekiplerde çeşitli niteliklere sahip üyelerin olması (G7, G10)	11.8	2
Ekiplerde çoğulcu anlayış (G12, G13)	11.8	2
İnsanları önemseme, onlara saygı duyma (G14)	5.9	1
Proje üretimine katkı (G15)	5.9	1
Cesaret (G6, G17)	5.9	1
Toplam	100	17

Tablo 4.7.5.f'ye göre katılım kavramıyla ilgili algılara ilişkin olarak katılımcılardan üçü çalışmalara katılmaya istekli olmayı, biri aitlik duygusunu, beşi çaba sarf edenlere destek olmayı, ikisi ekiplerde çeşitli niteliklere sahip üyelerin olmasını, ikisi ekiplerde çoğulcu anlayışı (katılımcı sayısının çokluğu), biri insanları

önemsemeyi ve onlara saygı duymayı, biri proje üretimine katkıyı, ikisi cesareti belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1, G8 ve G11 katılım kavramının çalışmaya istekli olmayı, G2 aitlik duygusunu, G3, G4, G5, G9 ve G16 çalışmalarda çaba sarf edenlere destek olmayı, G7 ve G10 ekiplerde çeşitli niteliklere sahip üyelerin olmasını, G12 ve G13 ekiplerdeki çoğulcu anlayışı (katılımcı sayısının çokluğu), G14 insanları önemsemeyi ve saygı duymayı, G15 proje üretimine katkıyı, G6 ve G17 cesareti anımsattığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.7.5.f'ye göre katılımcıların, katılım kavramına ilişkin algıları arasında çalışmalara katılmaya istekli olmanın, aitlik duygusunun, çaba sarf edenlere destek olmanın, ortak duygulara sahip olmanın, ekiplerde çeşitli niteliklere sahip üyelerin olmasının, ekiplerde çoğulcu anlayışın (katılımcı sayısının çokluğu), insanları önemsemenin ve onlara saygı duymanın, proje üretimine katkının ve cesaretin yer almasının YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu söylenebilir. Katılımcıların algılarına bakıldığında yapılan çalışmaya katılım sağlamaya yatkın oldukları, işbirliğini önemsedikleri düşünülebilir.

4.7.5.g. Katılımcıların sinerji kavramına ilişkin algıları

Bu sondada katılımcılara sinerji kavramına ilişkin algıları sorulmuş ve cevaplar irdelenerek sinerjik yönetime ilişkin ipuçları bulunmaya çalışılmıştır.

Katılımcıların sinerji kavramı algıları, Tablo 4.7.5.g'de temalarla gösterilmiştir.

Tablo 4.7.5.g: Katılımcıların Sinerji Kavramına İlişkin Algıları

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Çaba atmosferi (G1, G12)	11.8	2
Futboldaki 90+3'ler (G2)	5.9	1
Kişiler arası etkileşim (G3)	5.9	1

Tema	Yüzde (%)	Frekans (f)
Hareketlilik (G4, G8, G17)	17.6	3
Birliktelik (G5, G11)	11.8	2
Sıcaklık (G6, G14)	11.8	2
İşbirliği sonucunda ortaya çıkan enerji (G7)	5.9	1
Birlikten doğan güç (G9, G10, G13, G15, G16)	29.4	5
Toplam	100	17

Tablo 4.7.5.g'ye göre katılımcıların sinerji kavramıyla ilgili algılarına ilişkin olarak ikisi çaba atmosferini, biri futbolda 90+3'ler şeklindeki uzatma dakikalarında herkesin her şeyin bittiğini düşündüğü anlarda kazanılan başarıları, biri kişiler arası etkileşimleri, üçü hareketliliği, ikisi birlikteliği, ikisi sıcaklığı, biri işbirliği sonucunda ortaya çıkan enerjiyi, beşi birlikten doğan gücü belirtmişlerdir. Bu soru ile ilgili görüş belirtmeyen katılımcı yoktur.

G1 ve G12 sinerji kavramının çaba atmosferini, G2 futbolda 90+3'ler şeklindeki uzatma dakikalarında herkesin her şeyin bittiğini düşündüğü anlarda kazanılan başarıları, G3 kişiler arası etkileşimi, G4 ve G17 hareketliliği, G5 ve G11 birlikteliği, G6 ve G14 sıcaklığı, G7 işbirliği sonucunda ortaya çıkan enerjiyi, G8 heyecanı, G9, G10, G13, G15 ve G16 birlikten doğan gücü anımsattığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların sinerji kavramına ilişkin algıları arasında çaba atmosferinin, futbolda 90+3'ler şeklindeki uzatma dakikalarında herkesin her şeyin bittiğini düşündüğü anlarda kazanılan başarıların, kişiler arası etkileşimlerin, hareketliliğin, birlikteliğin, sıcaklığın, işbirliği sonucunda ortaya çıkan enerjinin, heyecanın, birlikten doğan gücün yer almasının katılımcıların sinerji kavramını bildikleri, bu kavrama ilişkin

düşünceleri olduğunu göstermektedir. Ortaya çıkan algılardan katılımcıların sinerji kavramını sözlük anlamıyla birebir örtüşen sözcüklerle algıladıkları, katılımcıların tamamının sinerji kavramı algıları birleştirildiğinde ortaya sinerji kavramının anlamının çıktığı söylenebilir. Bu durum katılımcıların sinerji kavramına yabancı olmadıklarını göstermektedir. Bunlardan yola çıkılarak bu durumların YİBO'da sinerji oluşumu ve sinerjik yönetimin uygulanması açısından olumlu olduğu düşünülebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmaya ilişkin sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. SONUÇLAR

Araştırmanın sonuçları YİBO'da karşılaşılan sorunlar, YİBO'da sinerjik yönetiminin uygulanabilirliğine ilişkin görüşler ile sinerji kavramı ve buna ilişkin algılar şeklinde üç ana başlıkta belirtilebilir.

5.1.1. YİBO'da karşılaşılan sorunlar

Katılımcıların çoğunluğu okulda öğretimsel açıdan, pansiyondan, çalışanlardan, mal veya hizmet alımı ile okul çevresinden kaynaklanan sorunlar olduğunu belirtirlerken, katılımcılardan ikisi öğretimsel açıdan, ikisi pansiyondan, beşi çalışanlardan, dördü mal veya hizmet alımından, üçü okul çevresinden kaynaklanan sorunlar olmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılardan yalnız biri, mesleki yaşamlarının son 10 yılında öğrenci sayısının artmasının sorunları değiştirdiğini belirtmiştir. Katılımcıların % 76,5'i, son 10 yılında öğrenci sayısının pek değişiklik göstermemesi nedeniyle sorunlarda değişiklik olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan üçü, mesleki yaşamlarının son 10 yılında öğrenci sayısının artmasının sorunları azalttığını ve bu durumun olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılardan % 53.1'i mesleki yaşamlarının son 10 yılında mevzuat değişikliklerinin sorun oluşturmadığını, altısı ise mesleki yaşamlarının son 10 yılında mevzuat değişikliklerinin sorun oluşturmadığı ve tam tersine olumlu etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılardan biri mesleki yaşamlarının son 10 yılında çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılmaları açısından, özellikle öğretmenlerin okuldan

ayrılmalarının sorun oluşturduğunu, dördü ise öğrencilerin çalışanlara duygusal ve manevi bağlılıkları olmasından dolayı işten ayrılmaların sorun olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan % 35.3'ü mesleki yaşamlarının son 10 yılında çalışanların işten ayrılmalarının sorun oluşturmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan altısı mesleki yaşamlarının son 10 yılında çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı işten ayrılmalarının normal olduğunu ve okuldaki kaliteli işleyişin sorun oluşmasına olanak tanımadığını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan ikisi mesleki yaşamlarının son 10 yılında YİBO'daki görev süreleri boyunca pansiyondan kaynaklanan sorunların çözüldüğünü, ancak bunun yeterli olmadığını, dördü sorunların yıllardır aynı olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan % 41.2'si mesleki yaşamlarının son 10 yılında pansiyondan kaynaklanan sorun olmadığını belirtirlerken, dördü mesleki yaşamlarının son 10 yılında pansiyondan kaynaklanan sorunlarda iyileşmeler olduğunu, zamanla sorunların azaldığını ve çözümlendiğini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan üçü mesleki yaşamlarının son 10 yılında mal veya hizmet alımıyla ilgili kararları yöneticilerin vermesinden dolayı diğer çalışanların sürece katılmalarının sorun olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan % 35.4'ü mesleki yaşamlarının son 10 yılında mal veya hizmet alımından kaynaklanan sorunlar olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcılardan sekizi ise son 10 yıldır mal veya hizmet alımında olumlu değişiklikler olduğunu, önceden karşılaşılan sorunların süreç içerisinde çözüme kavuşturulduğunu belirtmişlerdir.

5.1.2. YİBO'da sinerjik yönetime ilişkin görüşler

Katılımcılardan on biri karşılaşılan sorunlarla baş edilmesinde veya çözümlenmesinde bir veya iki görev tanımı olan grubu belirtmişler, ancak diğer görev

tanımına ait kişileri belirtmemişlerdir. % 29.4'ü ise karşılaşılan sorunlarla baş edilmesinde veya çözümlenmesinde toplam katılımı vurgulamışlardır. Katılımcılardan biri, toplam katılım varmış gibi gösterildiğini, ancak sorunların çözümünde alınan kararlara uyulmadığını, kişisel yöntemlerle çözüme ulaşılmaya çalışıldığını ve bu durumun da sorun oluşturduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların tamamı asli görevlerinden farklı görev veya sorumlukları olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılardan biri okulda çalışanlar arası gruplaşmalar olduğunu, biri paylaşımın yapılmadığını ve bencilliğin olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan ikisi çalışanlar arasında değerler olduğunu, ancak bunlara ortak değer denilemeyeceğini, dördü ise ortak değer olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların % 52.9'u okulda çalışanlar arasında ortak değerler olduğunu belirtmişlerdir.

Katılımcılardan yalnızca biri dışında % 94.1'i, çalışanların okul dışında bir araya geldiklerini belirtmişlerdir. Katılımcılar, okul dışı birlikteliklerin en fazla "tayini çıkanlara hoş geldin veya veda" amaçlı olduğunu vurgulamışlar, sekizi ise, buldukları ekiple bir araya geldiklerini belirtmişlerdir.

Katılımcılar mevzuat zorunluluğu dışında 2007-2008 eğitim-öğretim yılında 12 tane ekibin kurulduğunu belirtmişlerdir.

Mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçlarına ilişkin olarak, katılımcıların tamamı görüş bildirmişlerdir.

Katılımcıların % 29.4'ünün ekiplerin üye sayılarının değişken olduğunu belirttikleri, % 70.6'sının ise belirli bir sayı söyledikleri görülmüştür.

Katılımcılardan % 76.5'i ekiplerin oluşturulma ölçütlerinin olduğunu, % 23.5'i ise ekiplerin oluşturulma sürecinde belirlenmiş bir ölçütün olmadığını belirtmişlerdir.

Ekiplerin oluşturulma sürecinde belirlenmiş bir ölçütün olmadığını belirten katılımcılar aynı zamanda, ekibi oluşturan ilk üyelerin, arkadaşlarını yönlendirmeleriyle ekiplerin oluştuğunu da belirtmişlerdir.

Ekiplerin görevlerini ve sorumluluklarını belirleme yöntemlerine ilişkin olarak tüm katılımcıların bir yöntem söyledikleri dikkat çekmiştir. Bu yöntemler içerisinde toplam katılıma, paylaşıma, farklı düşüncelere ve kişilere, işbirliğine ve demokrasiye önem verildiği vurgulanmıştır. Katılımcılardan yalnızca birisi bilgilendirme yapıldığını, ancak bunu yetersiz bulduğunu belirtmiştir.

Katılımcılardan % 76.5'i mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin amaçlarının anlatıldığını, % 23.5'i ise ekiplerin amaçlarının anlatılmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan % 11.8'i mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerin misyonunun ve vizyonunun olmadığını, % 23.5'i süreç içerisinde öğrendiklerini, % 35.3'ü anlatıldığını, % 11.8'i yeterince anlatılmadığını, % 17.6'sı anlatılmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan % 23.5'i okulda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılan üyelere kendilerinden beklenen performansla ilgili bilgi verilmediğini, % 76.5'i ise çalışanların eylemlerinden anladıklarını veya bilgi verildiğini belirtmişlerdir.

Katılımcılardan % 50'si okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılan üyelerin başka kurumlara görgü ziyaretlerine gönderilmediklerini, katılımcılardan % 35.7'si gönderildiklerini, % 14.3'ü gönderilmediklerini, ancak yöneticilerin görgü ziyaretleri yapmalarını tavsiye ettiklerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamı YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplere yeni bir üyenin katılımı için önceden belirlenmiş bir ölçütün olup olmadığına ve nasıl

bir yol izlendiğine ilişkin olarak gönüllülüğü, yeni bir projenin ortaya konulmasını, ihtiyaç hissedilmesini ve sorunların fazlalaşmasını belirtmişlerdir.

Kurulan ekiplerin liderlerinin veya üyelerinin heterojenliğe ne kadar dikkat ettiklerine ilişkin olarak katılımcıların % 52.9'u kısmi bir heterojenliğin olduğunu, üç katılımcı ise heterojenliğin olmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamı kurulan ekiplerin iletişim kanalları olduğunu ve bu kanalların çeşitlilik arz ettiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamı YİBO'da kurulan ekiplerin üyeleri arasında geri bildirimler olduğunu, bu geri bildirimlerin sadece toplantılarla değil, farklı kanallarla da yapıldığı üzerinde durmuşlardır.

Katılımcılar, ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların mevcut durumda açıklığa kavuşturulmasıyla ilgili yapılan çalışmalar olduğunu belirtmişlerdir. Ancak katılımcılardan ikisi, planlama ve çalışma yapılmasına karşın bunlardan sonuç alınmadığını belirtmişlerdir.

YİBO'da kurulan ekiplerin üyeleri arasında, kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulmasında şu an aktif olarak çalışanların ileriye dönük neler yapılabileceğine ilişkin katılımcılar, kodlanmış yazılı dokümanları, dilek kutusu, elektronik gösterge panosu, dramatize etme, planlı ve sürekli hizmet-içi eğitim, uzman davetleri, teknolojinin daha aktif kullanılması ve sağlık kuruluşlarıyla sıkı işbirliği üzerinde durmuşlardır.

Katılımcıların, YİBO'da kurulan ekiplerin kuruma katkı sağlama bakımından kendi özel amaçları dışında genel ortak amaçlarına ilişkin olarak, yalnızca bir katılımcı ortak genel amaç olmadığını belirtmiştir. Diğer katılımcılar ise ortak genel amaç olduğunu belirtmişlerdir.

YİBO'da kurulan ekiplerin amaçlarının açıkça, tüm çalışanlar tarafından anlaşılacak şekilde tanımlanmasına ilişkin olarak tüm katılımcılar görüş bildirmişlerdir. Ancak katılımcıların %53'ünün, bu amaçların kurumun tamamı için olmadığını belirtmeleri dikkat çekicidir.

Katılımcıların % 47.0'si, YİBO'da kurulan ekiplerin amaçlarının gruplanmadığını, % 11.8'i bazı ekiplerde amaçların gruplandığını, % 41.2'si ise amaçların gruplandığını belirtmişlerdir.

Katılımcılardan ikisinin öğretimsel çalışmaların ekiplerce yapılmasının zor olduğunu, diğer katılımcıların ise bu çalışmaların yararlı olacağını belirttikleri görülmüştür.

Katılımcılardan üçü gezilerin ekiplerce yapılmasının yararlı olmayacağı, diğer on dört katılımcı ise yararlı olacağı üzerinde durmuşlardır.

Katılımcıların tamamı pansiyon sorunlarının çözümünün ekiplerle yapılmasının kuruma yararlı olacağını belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamı kutlama programlarının ekiplerle yapılmasının kuruma yararlı olacağını belirtmişlerdir.

Katılımcıların % 23.5'i yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki uyum için yapılan herhangi bir çalışmanın olmadığını, diğer katılımcıların ise sık yapılan toplantılar, ekip liderlerinin gayretleri, okul çalışma planı ve kurulan ekipler gibi yollarla uyum çalışmasının yapıldığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların % 47.0'si, YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında yapılan sosyal etkinlikleri yetersiz bulduklarını, % 53.0'si ise yeterli bulduklarını vurgulamışlardır.

Katılımcıların % 47.0'si YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında yapılan sportif etkinlikleri yetersiz bulduklarını, % 53.0'ü ise yeterli bulduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların % 47.0'si YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında yapılan gezileri yetersiz bulduklarını, % 47.0'si ise yeterli bulduklarını, % 5.9'u ise gezilerin hiç yapılmadığını belirtmişlerdir.

Katılımcıların % 76.5'i YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında yapılan hizmet-içi eğitimleri yetersiz buldukları, % 17.7'si yeterli buldukları, % 5.9'u ise hizmet-içi eğitimlerin hiç yapılmadığı üzerinde durmuşlardır.

Katılımcıların % 41.2'si YİBO'daki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında daha çok birliktelikler olmasını yetersiz bulduklarını, % 35.3'ü ise yeterli bulduklarını belirtmişlerdir. Ancak katılımcıların % 23.5'i, bireysel farklılıklar ve nöbetlerin etkisi ile yeterince birliktelik olamadığına vurgu yapmışlardır.

Katılımcılardan üçü okulda bürokrasi havasının olduğunu, ikisi ise katı bürokrasinin bazen hissedildiğini vurgulamışlardır. Diğer katılımcılar ise bürokrasi havasının yumuşatılması için özellikle kişisel çabaların ön planda olduğunu vurgulamışlardır.

Toplam katılım uygulandığında, öğrenciler arasında oluşan iletişimin ve etkileşimin nasıl olduğu ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer uygulamalara göre fark oluşturmaya ilişkin olarak, katılımcıların tamamı, öğrencilere yararlı olacağını belirtmişlerdir.

Toplam katılım uygulandığında, öğretmenlerle öğrenciler arasında oluşan iletişimin ve etkileşimin nasıl olduğu ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer uygulamalara göre fark oluşturmaya ilişkin olarak, katılımcıların tamamı bu durumun öğretmenlere ve öğrencilere yararlı olacağını belirtmişlerdir.

Toplam katılım uygulandığında, okulla çevre arasında oluşan iletişime, etkileşime ve toplam katılımın sorunların çözümünde diğer uygulamalara göre fark oluşturmaya ilişkin olarak, katılımcıların tamamı olumlu görüş bildirerek, okulla çevrenin toplam katılımlı kararlar almasını ve uygulamasını yararlı bulduklarını belirtmişlerdir.

5.1.3. Sinerji kavramı ve buna ilişkin algılar

Katılımcıların sinerji sözcüğünü ilk duydukları yerlere ilişkin olarak eğitim fakültesinin kantinini, evde televizyon izlemeyi, öğretmenler odasını, üniversitedeki dersleri, bu araştırmayı, interneti ve açık hava ilan panolarını belirttikleri görülmüştür.

Katılımcıların tamamının sinerji sözcüğünü daha önce duyduğunu belirtmeleri dikkat çekicidir. Sinerji sözcüğünü duyma zamanlarının farklılık gösterdiği görülmüştür.

Katılımcılar, sinerji sözcüğünü ilk olarak arkadaş sohbetlerinde, televizyon programlarında, üniversite derslerinde, bu araştırma konusuyla, internet üzerinden çevrimiçi oynanan bir oyunla, okuduğu kitap ve açık hava ilan panoları kanallarıyla duyduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların tamamı sinerji sözcüğüne ilişkin çağrışımlarda bulunmuşlardır. Bu çağrışımları ise ekip çalışması ve ruhu, beyin fırtınası ve el birliği, karşılıklı etkileşim, enerji ve verimlilik, birliktelik ve işbirliği, pozitif enerji, karıncaların çalışkanlığı, harekete geçiren güç ve arıların üretkenliği olarak belirtmişlerdir.

Katılımcılardan biri “Birlikten kuvvet doğar” atasözünün yönetsel açıdan çağrışımı olmadığını belirtmiştir. Diğer onaltı katılımcı ise bu atasözünün yönetsel açıdan çağrışımı olduğunu belirtmişlerdir. Bu çağrışımları “birlikte, ekip çalışması, toplam katılımlı çözümler üretilmesi, kısa zamanda etkili çözümler üretilmesi, en doğrunun bulunması ve ortak güç olarak sıralamışlardır.

Katılımcılardan biri “Birlikten kuvvet doğar” atasözünün öğretimsel açıdan çağrışımı olmadığını belirtmiştir. Diğer onaltı katılımcı ise bu atasözünün öğretimsel açıdan çağrışımı olduğunu belirtmişlerdir. Bu çağrışımları “öğretmenler arası danışmanlık, öğretimsel başarılar, öğrencilerle birlikte karar alma, paylaşım ve işbirliği, birlik ve beraberlik, öğrencilerin etkileşimi” olarak sıralamışlardır.

Katılımcılardan biri “Birlikten kuvvet doğar” atasözünün mal ve hizmet alımı açısından çağrışımı olmadığını belirtmiştir. Diğer onaltı katılımcı ise bu atasözünün mal ve hizmet alımı açısından çağrışımı olduğunu belirtmişlerdir. Bu çağrışımları “hata payının çok düşük olması, mal ve hizmet alımında kalite, ihalelerin hızlı ve rahat yapılması, şeffaflık, tasarruf ve titizlik” olarak sıralamışlardır.

Katılımcılardan biri “Birlikten kuvvet doğar” atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından çağrışımı olmadığını belirtmiştir. Diğer onaltı katılımcı ise bu atasözünün pansiyon sorunlarının çözümü açısından çağrışımı olduğunu belirtmişlerdir. Bu çağrışımları “çalışanların farkındalığı ve duyarlılığı, yöneticilerin ve öğretmenlerin öğrencilere yönelik davranışlarında tutarlı olmaları ve toplam katılımlı çözümler üretilmesi” olarak sıralamışlardır.

Katılımcılar öğretimsel görevlerinin çağrışımlarını “paylaşım, özveri, eğitimlik, öğretmenlik, rehberlik, arkadaşlık, sorumluluk, objektiflik, gül yetiştirilen toprak ve lokomotif” olarak sıralamışlardır.

Katılımcılar pansiyon görevlerinin çağrışımını “liderlik, özveri, yönlendirici rehberlik, görev hassasiyeti, sorumluluk, arkadaşlık, öğrencilere psikolojik destek olma” olarak sıralamışlardır.

Katılımcılar yöneticilik görevlerinin çağrışımını “hiyerarşi, aile reisliği, otorite, sorumluluk, arkadaşlık, yönetici olduklarını hissettirmeme” şeklinde sıralamışlardır.

Katılımcılar öğrencilerin kendilerine biçtikleri rolleri ve bunların çağrışımını “ağabey veya abla, sanatçılık, annelik veya babalık, aileden biri olma ve arkadaşlık” olarak sıralamışlardır. Bu sonuyla ilgili katılımcılardan biri, öğrencilerin kendisine biçtikleri belirgin bir rol bilmediğini, böyle bir rolünün olmadığını belirtmiştir.

Katılımcılar yönetim kavramına ilişkin algılarını “bürokrasi, birlikte hareket edebilme, en iyiyi bulmaya çalışma, idare, statüko, ekip üyelerini ortak amaca ulaştırma süreci, katılım, düzen ve sorumluluk” şeklinde sıralamışlardır.

Katılımcılar yönetici kavramına ilişkin algılarını “lider, ekibi yönlendiren kişi, idareci, kuralcı olmayan, ekip başkanı, müdür ve müdür yardımcısı, dürüst kişi, düzeni sağlayan kişi, işlerin düzenli yürümesini sağlayan atanmış kişi, sorumluluk alan kişi, riski seven ve alabilen kişi” olarak sıralamışlardır.

Katılımcılar lider kavramına ilişkin algılarını “öncü kişi, empati kurabilen nitelikli kişi, yönlendirici kişi, otorite, örnek insan, kalifiye eleman, işini iyi bilen ve bildiğini uygulayan kişi, orkestra şefi, ekip üyelerini ortak amaç etrafında toplayabilen kişi, motive eden kişi, cesur kişi, atanmış olmadığı halde işleri düzenli yürütebilen kişi ve vizyoner kişi” olarak sıralamışlardır.

Katılımcılar ekip kavramına ilişkin algılarını “birliktelik, görücüye çıkacak ürünü hazırlayanlar, takım, çalışma azmi, bütünlük, ortak amaç için çalışanlar, başarı, üyelerden oluşan sosyal birlik ve aynı misyona sahip insanlar” olarak sıralamışlardır.

Katılımcılar ekip çalışması kavramına ilişkin algılarını “ürünün ortaya çıkması, sağlam veriler ortaya koyma çabası, en iyiye ulaşma süreci, aynı amaç için birlikte çalışma, birlikte başarabilme, birliği ve beraberliği uzun süre devam ettirerek çalışma” olarak sıralamışlardır.

Katılımcılar katılım kavramına ilişkin algılarını “çalışmalara katılmaya istekli olma, aitlik duygusu, çaba sarf edenlere destek olma, ekiplerde çeşitli niteliklere sahip üyelerin olması, ekiplerde çoğulcu anlayış (katılımcı sayısının çokluğu), insanları önemseme ve onlara saygı duyma, proje üretimine katkı ve cesaret” olarak sıralamışlardır.

Katılımcılar sinerji kavramına ilişkin algılarını “çaba atmosferi, futbolda 90+3’ler şeklindeki uzatma dakikalarında herkesin her şeyin bittiğini düşündüğü anlarda kazanılan başarılar, kişiler arası etkileşimler, hareketlilik, birliktelik, sıcaklık, işbirliği sonucunda ortaya çıkan enerji ve beşi birlikten doğan güç” olarak sıralamışlardır.

5.2. ÖNERİLER

1- YİBO’da öğretimsel açıdan, pansiyondan, çalışanlardan, mal veya hizmet alımı ile okul çevresinden kaynaklanan sorunların çözümü için, YİBO’larda “Sorun Çözme Ekipleri” kurulmalıdır.

2- YİBO’larda yeni göreve başlayacak kişilere uyum seminerleri verilmelidir. Bu seminerlerde YİBO’nun genel özellikleri ve işlevi, kişilerin sorumlulukları anlatılmalıdır.

3- Okul yönetimi gördüğü sorunlara ilişkin mevzuatta olmayan ekiplerin kurulmasını teşvik etmeli, etkililiklerde farklı iş tanımlarına sahip kişilerin ekiplerde görev almasını sağlamalıdır.

4- Kararların alınmasında ve uygulanmasında toplam katılım önemsenmelidir.

Farklı iş tanımlarına, eğitim düzeyine, kültüre, yaşam tarzına ve düşünceye sahip kişilerin kararların alınmasında ve uygulanmasında katkılarda bulunması için ortam oluşturulmalıdır.

5- Kararların toplam katılım sağlanarak alınmasının yanında, alınan bu kararların uygulanmasında da yetki devri yapılarak karar alıcıların ve uygulayıcıların yönetim sürecine katılmaları sağlanmalıdır.

6- Okul çalışanları arasında ortak değerlerin oluşması sağlanmalıdır. Bunun için çalışanların katılımıyla gezi, piknik, sosyal, kültürel, sportif etkinlikler yapılmalıdır.

7- Mevzuat zorunluluğu dışında kurulacak ekiplerin amaçları, misyonları, vizyonları, etkinlik alanları ve kaynakları belirlenerek, paydaşlar arasında sinerji oluşumu sağlanmalıdır.

8- YİBO'da mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplere, yeni bir üyenin katılımı için önceden belirlenmiş ölçütler olmalı ve bu ekiplerde heterojen katılım sağlanarak sinerjik yönetim süreci kolaylaştırılmalıdır.

9- YİBO'da kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulmasında; kodlanmış yazılı dokümanlar, dilek kutuları, elektronik gösterge panoları, hizmet-içi eğitimden yararlanılmalı, okula uzmanlar davet edilmeli, teknoloji daha aktif kullanılmalı ve sağlık kuruluşlarıyla sıkı bir işbirliği sağlanmalıdır.

10- YİBO'larda okulla ilgili bir konuda yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanların birbirleriyle olan iletişimlerini ve etkileşimlerini güçlendirmeleri ve sinerjik yönetim süreci için okulların web sayfaları, forumlar veya kendine özel programlarla paylaşımlar sağlanmalıdır.

11- Okulda kurulan ekiplerin amaçlarının, tüm çalışanlarca bilinmesi ve anlaşılması için okul yönetimi belirli periyotlarda bilgilendirme toplantıları yapmalıdır.

12- YİBO'daki stres kaynaklarını azaltabilmek veya etkisizleştirebilmek için yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında yapılan sosyal etkinliklerin, gezilerin, hizmet-içi eğitimlerin sayısı artırılmalıdır.

13- YİBO'da sinerjik yönetimin uygulanabilmesi için öncelikle yöneticilere, öğretmenlere ve diğer çalışanlara sinerjik yönetimle ilgili farkındalık oluşturulması sağlanmalıdır. Bakanlığın yapacağı hizmet-içi eğitimlerle, projelerle, YİBO'lar arası çeşitli yarışmalarla, örnek uygulamaların sergilendiği etkinliklerle sinerjik yönetime ilişkin farkındalık sağlanabilir.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2006). *Etkili iletişim* (Çolakoğlu, Ö, Çev.). İstanbul: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Aladwani, A. M. (1999). Implications of some of the recent improvement philosophies for the management of the information systems organization. *Journal Industrial Management & Data Systems*, 99 (1), 33-39. (<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02635579910249594> Erişim tarihi: 27.01.2010)
- Akkoç, Z. (2007). *Duygusal zeka*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri (4)*. *Sinerjik yönetim*, İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Aktan, C. C. (2004). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Arslangiray, E. (2003). Eğitimde bir özgüven ve demokrasi ortamı sessiz toplantı. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36 (1-2), 89-96.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde resmi olmayan iletişimin yeri ve önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2), 59-67.
- Attaran, M. and Nguyen, T. T. (1999). Design and implimentation of self-directed process teams. *Journal Management Decision*, 37 (7), 553-561. (<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251749910285683> Erişim tarihi: 26.12.2009)
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı karar verme: çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler. *Afyon Kocatepe Ü İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (2), 23-47.

- Baltaş, A. (2006). *Bir solukta ekip yönetimi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Binbaşıoğlu, C. (2005). *Türk eğitim düşüncesi tarihi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Burke, J. B. (1983). Synergistic management: the task of the flight nurse. *U. S. National Library of Medicine National Institutes of Health*, (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/6847564> Erişim tarihi: 05.01.2010)
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Can, A. (1999). *Bireysel ve örgütsel performansın oluşturulmasında sosyal sinerji yaklaşımı ve bir model önerisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 103-119.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İyi düşün doğru karar ver*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cleland, D. I. (1996). *Strategic management of teams*. New York: John Willy & Sons Inc., (<http://www.google.com/books?hl=tr&lr=&id=xBIKxFcTKosC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Strategic++Management++of++Teams&ots=NN5N7hN3TY&sig=L-hWK1ZIng2Sn8aaP1TZbk5ocPE#v=onepage&q=&f=false> Erişim tarihi: 13.02.2010)
- Covey, S. R. (1996). *Etkili insanların yedi alışkanlığı. Kişisel değişim için altın kurallar* (Suveren, G, - Deniztekin, O, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve öğretmen metaforları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 269-283.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde motivasyon ve iş yaşamı kalitesi: bir kamu kuruluşundaki*

yönetici personelin motivasyon seviyelerinin tespit edilerek iş yaşamı kalitesinin geliştirilmesi üzerine bir araştırma. Yayımlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Dağlı, A. ve Gündüz, H. (2008). Yatılı ilköğretim bölge okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri- Diyarbakır ili örneği. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 12-35.

Damodaran, A. (2005). *The Value of Synergy*. Stern School of Business. (<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pdfiles/papers/synergy.pdf> Erişim tarihi: 06.01.2010)

Demircioğlu, İ. H. (2006). Sosyal bilgiler öğretmen adaylarının öğretim paketi ödevine yönelik görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14 (1), 161-172.

Diker, Çamlıbel, N. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum - sinerjik yönetim ve sinerjist planlama modeli'*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayınevi.

Doctoroff, M. (1977). *Synergistic management: creating the climate for superior performance*. New York: Amacom.

Dökmen, Ü. (2004). *Küçük şeyler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Durukan, H. (2003). Yönetimde insan ilişkileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (2), 277-284.

Ehtiyar, R. (2003). Kültürel sinerji: uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 5, 66-78.

Ekinci, H. ve Yılmaz, A. (2002). Kamu örgütlerinde yönetsel etkinliğin artırılması üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*

Dergisi, 19, 35-50.

Ensign, C. P. (1998). Interrelationships and horizontal strategy to achieve synergy and competitive advantage in the diversified firm. *Journal Management Decision, 36* (10), 657-668.

(<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251749810245318> Erişim tarihi: 26.12.2009)

Eren, E. (2006). *Stratejik yönetim* (Timur, N, Ed.). Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1491,

(http://books.google.com/books?id=sKuBlAno4v0C&pg=PR1&dq=erol+eren&ei=NgmdS_-pr2NM25tNcH&hl=tr&cd=2#v=onepage&q=erol%20eren&f=false Erişim tarihi: 17.08.2008)

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4* (14), 67-79.

(www.e-sosder.com/dergi/1467-79.pdf Erişim tarihi: 11.01.2010)

Geçikli, F. (2004). Örgütsel iletişimin yöneticiler açısından değerlendirilmesi ve örgütsel iletişim yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 20*, 107-116.

Got, E. and Sanz, F. (2002). *Mergers & acquisitions: avoiding the path of decay*. Sweden: Linköping University.

(<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2002/iep/008/> Erişim tarihi: 13.01.2010)

Günbayı, İ. ve Akdeniz, C. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğrenen örgüt yaklaşımına ilişkin görüşleri üzerine bir araştırma. *Milli Eğitim Dergisi, 173*, 173-192.

Izgar, H. (2008). Okul yöneticilerinde iş doyumu ve örgütsel bağlılık. *Selçuk*

Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, (25), 317-334.

- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karlı, M. D. (2006). *Etkili okul yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayıncılık.
- Kavrakoğlu, İ. (2000). *Sinerjik yönetim*. İstanbul: Kampüs A. Ş. Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köksal, P. (2008). *Sinerjik yönetim açısından strateji bileşenleri ve kaynakların irdelenmesi: gemi inşa sektöründe bir işletme örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Lai, L. S. (2002). *A Synergistic Approach to Information Systems Project Management*. Department of Information Systems: City University of Hong Kong. (<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.4.8155&rep=rep1&type=pdf> Erişim tarihi: 10.12.2009)
- Latash, M. L., Scholz, J. P. and Schöner, G. (2007). Toward a New Theory of Motor Synergies . *Motor Control, Human Kinetics, Inc.* , (11), 276-308. (<http://www.neuroinformatik.ruhr-uni-bochum.de/ftp/pub/manuscripts/articles/LatashScholzSchoner2007.pdf> Erişim Tarihi: 16.01.2010)
- Liljenquist, K. A., Galinsky, A. D. and Kray, L. J. (2004). Exploring the rabbit hole of possibilities by myself or with my group: the benefits and liabilities of activating counterfactual mind-sets for information sharing and group coordination. *Journal of Behavioral Decision Making*, (17), 263–279. (<http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/galinsky/liljenquist%20galinsky%20kray%20jdbm%20counterfactual%20and%20group%20decision%20making.pdf> Erişim tarihi: 07.01.2010)

- Lister, S. (2001). Scaling-up in emergencies: British ngos after hurricane mitch. *Coden Disade*, 25 (1), 36-47. (<http://www.ingentaconnect.com/content/bpl/disa/2001/00000025/00000001/art00003> Erişim tarihi: 07.01.2010)
- MEB. (2008). Yatılı İlköğretim Bölge Okulları Yönetici Kılavuzu. Ankara: İlköğretim Genel Müdürlüğü.
- Mentor, P. (2006). *Ekip liderliği* (Kardam, A, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Muniandy, B., Mohammad, R. and Fong, S. F. (2007). Synergizing pedagogy, learning theory and technology in instruction: how can it be done? *Education Review*, 4 (9), 46-53. (http://eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2sql/content_storage_01/0000019b/80/41/91/bf.pdf Erişim tarihi: 06.01.2010)
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özer, K. (2003). *Gerçekçi yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Paul, M., Sorin, T. And Rodica, I. (2008). Organizational Synergy Study Case: codecs Romania. *University of Bucharest, Faculty of Administration and Business, International Scientific Conference Business and Management*, Vilnius, Lithuania. (http://www.vgtu.lt/leidiniai/leidykla/BUS_AND_MANA_2008/ent-management/102-106-G-Art-Paul_Sorin_Rodica.pdf Erişim tarihi: 12.01.2010)
- Pınar, A. H. (2005). *Bir rekabet stratejisi olarak sinerjik yönetimin endüstri işletmelerinde geliştirilmesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Prokopowicz, P., Stocki, R. and Żmuda, G. (2008). Cognitive Theory of Total Participation Management. Jagiellonian University Cracow, *Poland-Iarep/Sabe*

- 2008 *World Meeting LUISS*, Roma
 (<http://www.luiss.it/iarep2008/programme/papers/237.pdf> Erişim tarihi:
 05.01.2010)
- Richards, A. R. (2007). *The principles of synergism: radical empowerment*.
 Canada: Trafford Publishing.
 (<http://books.google.com.tr/books?id=s7WoGwv6HjYC&printsec=frontcover#v=onepage&q=&f=false> Erişim tarihi: 17.12.2009)
- Sargut, S. (1995). *Bürokrasinin Türkiye'deki darboğazı: ulusal kültür-makine örgüt
 uzlaşmazlığı*. Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri, TODAİE
 Yayınları, I, 121-141.
- Senge, P. M. (1998). *Beşinci disiplin* (İldeniz, A, - Doğukan, A, Çev.). İstanbul: Yapı
 Kredi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Silah, M. (2004). Eğitim örgütlerinde hizmetin niteliğini arttırmak için personelin
 ödüllendirilmesi. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), 95-109.
- Siegall, M. and Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerments.
Journal Personal Rewiew, 29 (6), 703-722.
 (<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00483480010296474> Erişim tarihi:
 06.02.2010)
- Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. *Journal Team Performance
 Management*, 7 (1-2), 5-10.
 (<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13527590110389501> Erişim tarihi:
 06.02.2010)
- Styles, I. and Radloff, A. (2001). The synergistic thesis: student and supervisor
 perspectives. *Journal of Further and Higher Education*, 25 (1), 97-106.

- (<http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713430659> Erişim tarihi: 10.11.2009)
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tecim, V. (2005). Organizasyonel Değişim Gerçekleştirilmesinde Değişim Mühendisliği (Stratejik Yönetim Sunusu), Dokuz Eylül Üniversitesi, (http://www.deu.edu.tr/userweb/vahap.tecim/dosyalar/2_Deg_Muh.pdf Erişim tarihi: 02.10.2009)
- Töremen, F. (2001). Okul yönetiminde bir tür yaratıcılık: sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 201-212. (<http://web.firat.edu.tr/sosyalbil/dergi/arsiv/cilt11/sayi1/201-212.pdf> Erişim tarihi: 15.09.2009)
- Töremen, F. ve Karakuş M. (2008). Okullarda işleri kolaylaştırma çabası: okul yönetiminde kolaylaştırıcı liderlik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, IIV (25) 1-11. (<http://www.esosder.org/dergi/25001-011.pdf> Erişim tarihi: 15.07.2008)
- Töremen, F. ve Karakuş M. (2007). Okullarda sinerjinin engelleri: takım çalışması üzerine nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 619-645.
- Töremen, F. ve Kolay, Y. (2003). İlköğretim okulu yöneticilerinin sahip olması gereken yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160. (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/160/toremen-kolay.htm>, Erişim tarihi: 19.03.2008)
- Yahya, S. and Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468. (<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270210450414> Erişim tarihi:

10.09.2009)

Yatkın, A. (2007). Toplam kalite yönetiminde liderlik: liderlikte kalite. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (1), 126-147.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Webster's English Dictionary Online Sözlük. (Erişim tarihi: 16.04.2008).
(<http://www.websters-online-dictionary.org/definition/synergy>)

Weiss, D. H. (1993). *Başarılı ekip nasıl yaratılır* (Berktaş, F, Çev.). İstanbul: Rota Yayınları.

<http://www.renewal.net>. (2002). 5. Erişim tarihi: 01.10.2007

<http://www.tdk.gov.tr>. (2009). Erişim tarihi: 14.09.2009

EKLER

Ek 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

**YİBO'DAKİ YÖNETİCİLERİN, ÖĞRETMENLERİN VE DİĞER
ÇALIŞANLARIN SİNERJİK YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNE YÖNELİK
YARI YAPILANDIRILMIŞ GÖRÜŞME SORULARI**

<u>Araştırma Sorusu:</u> YİBO'daki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri nelerdir?		
Tarih:/..../2007-2008	Başlama Saati:	Bitiş Saati:

Giriş

Merhaba, ben Yakup GÜRLEK. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrencisiyim. Yatılı İlköğretim Bölge Okulları'ndaki (YİBO) yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri konusunda bir araştırma yapmaktayım. Sorunlarla baş etmede özellikle sinerjik yönetimin, yönetim sürecine katkılarını belirlemede sizin görüşlerinizin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Katkılarınız için şimdiden teşekkür ediyorum.

Görüşmemize geçmeden önce, görüşmemizin gizli olduğunu ve görüşmede konuşulanları yalnızca benim, danışman hocamın ve bazı araştırmacıların bileceğini belirtmek isterim. Ne diğer öğretmenler, ne de yöneticiler konuşulanları hiçbir şekilde duymayacak ve okumayacaklardır. Araştırma raporunda isimleriniz kesinlikle yer almayacak, bunun yerine kodlar kullanılacak ya da isimleriniz şifrelenecektir.

Görüşmemize başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Konuşmalarımızın kaydedilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? Görüşme sonunda istemediğiniz bazı bilgileri silebiliriz.

Görüşmeye devam etmek istiyor musunuz?

Görüşmemizin yaklaşık 50 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

1. YİBO'larda karşılaşılan sorunlar nelerdir?

1.1. YİBO yöneticisi/öğretmeni/çalışanı olarak karşılaştığınız sorunlar nelerdir?

Sonda: Öğretimsel sorunlar

Pansiyondan kaynaklanan sorunlar

Çalışanlardan kaynaklanan sorunlar

Mal ve hizmet alımından kaynaklanan sorunlar

Okul çevresinden kaynaklanan sorunlar

1.2. Yöneticilik/öğretmenlik/iş yaşamınızda karşılaştığınız sorunlarda son 10 yılında değişiklikler oldu mu?

Sonda: Öğrenci sayısından kaynaklanan

Mevzuat değişikliğinden kaynaklanan

Çalışanların çeşitli nedenlerden dolayı ayrılmasından kaynaklanan

Pansiyondan kaynaklanan

Mal veya hizmet alımından kaynaklanan

1.3. Yöneticiliğinizin/Öğretmenliğinizin/Görevinizin ilk yıllarından bu güne kadar değerlendirecek olursanız, özellikle YİBO yöneticilerinin/öğretmenlerinin/çalışanlarının sorunlarla baş edebilmelerinde kimler önemlidir?

Sonda: Öğretmenler önemli midir?

Öğrenciler önemli midir?

Memurlar önemli midir?

Hizmetliler önemli midir?

Başka kimler/neler önemlidir?

2.1. Kurumunuzda, asli görev veya sorumluluklarından farklı görevlerinizin ve sorumluluklarınızın olduğunu düşünüyor musunuz? Nasıl?

3.1. Okulunuzdaki yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında kurumunuza ait hangi ortak değerlerin paylaşıldığını düşünüyorsunuz?

4.1. Çalışanlarınızla okul dışında bir araya gelir misiniz?

Alternatif: Öğretmenlerinizle, memurlarınızla veya hizmetlilerle çalışma saatleri dışında birlikte zaman geçirir misiniz?

Sonda : Gezi amaçlı

Piknik amaçlı

Okulun sorunlarını çözme amaçlı

Tayin olanlara veda amaçlı

Başarılarınızı okul dışında da kutlama amaçlı

Özel günleri kutlama amaçlı

5.1. Mevzuat gereği kurulması gerekenler dışında ekip kurdunuz mu?

Sonda: Bu ekiplerin isimlerini ve üyelerinin niteliklerini söyler misiniz?

Bu ekiplerin kuruluş amacı nedir?

Bu ekiplerde ortalama kaç kişi var?

Bu ekipleri oluştururken ölçütleriniz var mıydı?

5.2. Mevzuat zorunluluğu dışında kurduğunuz ekiplerin görevlerinin ve sorumluluklarının belirlenmesinde nasıl bir yol izlediniz?

5.3. Kurumunuzda göreve yeni başlayanlara veya ekiplere yeni katılanlara mevzuat zorunluluğu dışında kurulan ekiplerle ilgili oryantasyon amaçlı eğitimler veriliyor mu?

Sonda: Ekibin amacı açıkça anlatılıyor mu?

Ekibin misyonu ve vizyonu açıkça anlatılıyor mu?

Yeni paydaşlara, kendilerinden beklenen performansla ilgili bilgilendirme yapılıyor mu?

Görgü ziyaretlerine gönderiliyorlar mı?

5.4. Ekibinize yeni bir üyenin katılımı için önceden belirlenmiş ölçütler var mıdır?

Sonda: Yeni bir proje ortaya konulduğunda

İhtiyaç hissedildiğinde

Sorunlar fazlaştığında

Gönüllülüğe göre

5.5. Kurduğunuz ekiplerde heterojenliğe (çok yönlü katılıma) dikkat ettiniz mi? Heterojenliği sağlamak için neler yaptınız?

5.6. Ekibinizdeki iletişim süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?

Sonda: Ekibinizin iletişim kanalları
Ekibinizin üyeleri arasındaki geri bildirimler

5.7. Ekip üyeleri arasında kuruma özgü konuların açıklığa kavuşturulması nasıl olmaktadır?

Sonda: Mevcut durumda yapılan çalışmalar nelerdir?
İleriye dönük tavsiyeleriniz nelerdir?

5.8. YİBO'ya katkı sağlama açısından ekiplerin ortak bir amacı olduğunu söyleyebilir misiniz?

5.9. Ekibinizin amaçlarının tüm yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşıldığını düşünüyor musunuz?

Sonda: Amaçları açıkça tanımladınız mı?
Amaçları gruplandırdınız mı? (eğitimsel, yönetimsel, stratejik vb.)

5.10. Sizce ekiplerle yapılan şu çalışmalardan hangileri daha yararlı olur? Neden?

Sonda: Öğretimsel çalışmalar
Ders dışı etkinlikler
Geziler
Pansiyon ya da okul sorunlarının çözümü
Kutlama Programları

6.1. Kurumunuzdaki işlerin düzenli ve sağlıklı yapılabilmesini için yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasındaki uyumu nasıl sağlıyorsunuz?

6.2. Kurumunuzdaki stres kaynaklarını azaltmada veya etkisizleştirmede yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında ne gibi etkileşimler olduğunu söyleyebilir misiniz?

Alternatif: Araştırmalar YİBO'larda stres kaynaklarını fazla olduğunu gösteriyor. Bu stres kaynaklarını azaltmak/etkisizleştirmek için neler yapıyorsunuz?

Sonda: Sosyal etkinlikler
 Sportif etkinlikler
 Kısa veya uzun mesafeli geziler
 Hizmet-içi eğitim
 Daha çok birliktelik
 Bürokrasi havasının yumuşatılması (örgüt iklimi)

6.3. Toplam katılımı uyguladığınız ortamlarda ya da zamanlarda yöneticiler, öğretmenler ve diğer çalışanlar arasında oluşan iletişim ve etkileşim konusunda neler söyleyebilirsiniz?

Alternatif: Toplam katılım yönetiminin uygulandığı ortamda oluşan iletişimin ve etkileşimin, sorunların çözümünde fark oluşturduğunu düşünüyor musunuz, nasıl?

Sonda: Öğrenci-öğrenci iletişimi ve etkileşimi
 Öğretmen-öğrenci iletişimi ve etkileşimi
 Okulun-çevre iletişimi ve etkileşimi

7.1. Sinerji sözcüğünü daha önce hiç duydunuz mu?

Sonda: İlk olarak nerede?
 Ne zaman?
 Nasıl?

7.2. Sinerji sözcüğü size neyi/neleri çağrıştırıyor?

7.3. “Birlikten kuvvet doğar” atasözünü şu açılardan yorumlar mısınız?

Sonda: Yönetimsel
 Öğretimsel
 Mal veya hizmet alımı
 Pansiyon sorunları

7.4. YİBO yöneticiliği, öğretmenliği, memurluğu veya hizmetliliği size hangi varlığı veya kavramı çağrıştırır?

Alternatif: YİBO yöneticiliğini, öğretmenliğini, memurluğunu veya hizmetliliğini bir şeye benzetecek olsaydınız neye benzetirdiniz?

Sonda: Öğretimsel görevler açısından

Ek 2: Araştırma izni

TC.
TOKAT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.60.00.03.04.320/ 9463
Konu : Araştırma İzni Verilmesi

29 -05- 2007

VALİLİK MAKAMINA
TOKAT

İlgi :a)Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörlüğü'nün 23/05/2007 tarih ve 2979 sayılı yazısı.

İlgi yazıda; Gazi Osman Paşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Yakup GÜRLEK' in hazırlamış olduğu bilimsel amaçlı "Yatılı İlköğretim Bölge Okullarındaki Yönetici ve İşgörenlerin Sinerjik Yönetime İlişkin Görüşleri" konusunu Tokat ██████████ YİBO' da görev yapan yönetici ve işgörenlere uygulamak istenmektedir.

Gazi Osman Paşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Yakup GÜRLEK' in hazırlamış olduğu bilimsel amaçlı "Yatılı İlköğretim Bölge Okullarındaki Yönetici ve İşgörenlerin Sinerjik Yönetime İlişkin Görüşleri" konusunun Tokat ██████████ YİBO' da görev yapan yönetici ve işgörenlere uygulama yapması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Sebahattin ÇAKIRSIZ
İl Millî Eğitim Müdürü V.

OLUR
29/05/2007

Tayfur ELBASAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EGİTİME
%100
DESTEK

İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Hükümet Konağı Kat 3
60100 Tokat
Eğitim Öğretim Şubesi

Tel : (0356) 214 10 17-140
Faks : (0356) 214 11 86
İnternet: <http://tokat.meb.gov.tr>
E-mail : tokatmem@meb.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

Yakup GÜRLEK, 20 Ocak 1981'de Hatay-Kırıkhan'a bağlı Arkıtça Köyü'nde doğdu. İlköğrenimini Belen, ortaöğrenimi Antakya'da tamamladıktan sonra 2000 yılında Dicle Üniversitesi Siirt Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümünü kazandı. Fakülteden 2004 yılında mezun olduktan sonra Samsun-Vezirköprü'de öğretmenlik görevine başladı.

2005 yılında Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Halen Tokat Erbaa İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE Birimi'nde görev yapmaktadır.