

# OKUL DNA PROFİLLERİNİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ

## ARAŞTIRMA MAKALESİ

**Aynur B. BOSTANCI<sup>1</sup>, Seval KOÇAK<sup>2</sup>**

1 Doç. Dr., Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, aynurbb@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7927-6063.

2 Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, sevalkocak85@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9064-2335.

Geliş Tarihi: 12.08.2020 Kabul Tarihi: 30.11.2020 DOI: 10.37669/milliegitim.779414

**Öz:** Eğitim örgütlerinde örgütsel sinerji, okuldaki farklı paydaş ya da birimlerin bütünleştirilmesi yoluyla, teker teker toplamlarından daha büyük bir etki yaratma çabasına dikkat çekmektedir. Örgütlere önemli bir katma değer sağlayan sinerjinin yaratılması için ise belirli örgütsel koşulların ve özelliklerin bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada, sağlıklı-sağlıksız örgütsel profilleri içinde barındıran örgüt DNA'sının belirlenmesi, örgüt DNA'sında bulunan bu özelliklerinin örgütsel sinerji üzerinde nasıl bir rol oynadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiş, 301 öğretmenle yürütülmüştür. Veriler, Örgüt DNA'sı Ölçeği ve Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ile gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Analizler betimsel istatistikler, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları okulların örgütsel sinerji düzeylerinin orta ile yüksek düzey aralığında algılandığını göstermiştir. Örgüt DNA'sına yönelik ortalamalar ise sağlıklı örgüt profillerinin (esnek örgüt, tam zamanlı örgüt ve askeri örgüt) orta ile yüksek; sağlıksız örgüt profillerinin ise (pasif saldırgan örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt ve gelişigüzel çalışan örgüt) düşük ile orta düzey aralığında algılandığına işaret etmiştir. Bununla birlikte sonuçlar esnek, tam zamanlı ve askeri örgüt profillerinin örgütsel sinerji üzerinde pozitif yönlü bir açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde araştırma sonuçlarına göre, pasif saldırgan örgüt profili örgütsel sinerjiyi negatif yönde yordarken; yönetim ağırlıklı örgüt ve gelişigüzel çalışan örgüt profillerinin örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt DNA'sı, sağlıklı örgüt profilleri, sağlıksız örgüt profilleri, sinerji, örgütsel sinerji.

## THE ROLE OF SCHOOL DNA PROFILES ON ORGANIZATIONAL SYNERGY

### Abstract:

Organizational synergy in educational organizations draws attention to the effort to make a greater impact than the total effects one by one, by integrating different stakeholders or units in the school. The certain organizational conditions and features are required to create synergies that provide significant added value to organizations. Therefore, in this study, it was aimed to determine the organizational DNA that contains healthy-unhealthy organizational profiles and to investigate the role of these DNA profiles on organizational synergy. The research was designed in relational screening model and was conducted with 301 teachers. The data were collected through the Organization DNA Scale and the Organizational Synergy Scale for Teachers on a voluntary basis. The analyses were carried out with descriptive statistics, correlation and hierarchical regression analysis. The results of the research showed that the organizational synergy levels of the schools are perceived in the middle to high level range. The averages of organizational DNA showed that while the healthy organizational profiles (the resilient, just in time and military organizations) are perceived in the medium to high level range; the unhealthy organizational profiles (the passive-aggressive, over-managed and fits and starts organizations) are perceived in the medium to low level range. In addition to this, the results showed that the resilient, just in time and military organization profiles positively predicted organizational synergy. While the passive-aggressive organization profile predicted organizational synergy negatively, the over-managed organization and fits and starts organization profiles did not significant predictor of organizational synergy.

**Keywords:** Organization DNA, healthy organization profiles, unhealthy organization profiles, synergy, organizational synergy.

### Giriş

Okul başarısının sağlanması, birbirine bağımlı pek çok alt boyuta sahip bir eylem planı gerektiren, karmaşık bir olgudur. Bu nedenle okuldaki tüm paydaşların üzerine düşen görevleri özerk olarak yerine getirmeleri, okul başarısına ulaşmada yeterli olmamaktadır. Bu konuda OECD (2009, s.101) raporunda belirtildiği gibi *“Eğitim ve okul kalitesinin geliştirilmesi gibi kompleks bir işin başarılması, kaynakların koordinasyonunu kolaylaştıran ve öğretmenlerin bireysel stratejilerine olanak tanıyan ortak amaçlar ve paydaşlar arasındaki işbirliğini gerektirmektedir.”* Bu bağlamda eğitim örgütlerinde bulunan insan kaynağının ya da grupların, teker teker sahip olduğu becerilerin toplamından daha

büyük bir etki yaratacak şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında günümüz örgütlerini diğer örgütlerinden farklı kılan temel özelliklerden biri, içinde barındırdığı birey ya da grup düzeyli çabaları, daha büyük bir etki yaratacak şekilde bütünleştirerek örgütsel sinerjiyi yakalayabilme becerisidir.

Sinerji, bir bütünü oluşturan alt parçaların, teker teker toplamlarından daha büyük bir etki yaratacak şekilde bir araya gelmiş olma hali olarak tanımlanmaktadır. Parçalar arası ağların kuvveti ve niteliği ise bu güçlerin teker teker yapabileceğinden çok daha büyük bir işi başarmasına yön vermektedir (Cüceloğlu, 1997). Dolayısıyla sinerji teriminde, ortak veya yakın ilgi alanlarına sahip bireylerin bir araya gelerek tek başlarına yapacakları işlerin toplamından daha yüksek bir çıktıya ulaşmaları söz konusudur. Bu da Benecke, Schurink ve Roodt (2007) tarafından ifade edildiği gibi sinerji tanımlarını farklı bireysel becerilerin paylaşımı ve birbirini tamamlayacak şekilde bir araya gelmesi sonucu artan *etkililik* olarak şekillendirmektedir. Başka bir tanımlamada da sinerji, bireysel çabaların ve hizmet enerjilerinin arasında ortak bir işbirliği kurulması yoluyla, verimin katlanarak çoğalmasına izin veren *çarpan etki* olarak ifade edilmektedir (Deardorff ve Williams, 2006).

Örgütsel düzeyde ise sinerjiyi örgütte farklı işler yürüten bireyler ya da birimler arasında ağlar oluşturarak, örgüt amacına yönelik yapılan farklı işleri toplamlarından daha etkili ve verimli kılma durumu olarak açıklamak mümkündür. Bu bağlamda Lee (1993) örgütsel sinerjiyi, örgütün birbirinden bağımsız görünen birimlerinden tek başlarına olduğundan daha fazlasını sağlayan dinamik bir ilişki, bilgi ve uygulama ürünü olarak tanımlamaktadır (Akt:Akpolat ve Levent, 2018). Başka bir tanımlamada ise örgütsel sinerji, grup etkileşimi sonucunda ortaya çıkan motivasyonun ve grup işbirliğinin yarattığı ek/beklenenin ötesindeki faydalarına dikkat çekmektedir (Paulus ve Brown, 2007). Bu tanımlamalar örgütsel sinerjinin, örgütün farklı birimleri arasındaki uyumlaştırma ve sonuçta bir katma değer yaratma sürecine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla okullarda örgütsel sinerjiyi, tüm okul çalışanlarının bireysel katkılarının ortak bir amaç doğrultusunda bütünleştirilmesi ve beklenen ötesinde bir okul başarısına ulaşılması olarak ifade etmek mümkündür.

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, sinerjinin örgütler açısından önemli getirileri bulunmaktadır. Barutçugil (2004, s.407) örgütsel amaç ve sorumluluk başta olmak üzere, yetkiyi, gücü, ödülleri ortak bir kültürel değer olarak algılayan bireylerin sinerji yaratabileceğini, bu şekilde de beklenen performansın ötesinde sonuçlar üretebileceğini belirtmektedir. Ayrıca örgütsel sinerji ile daha az kaynak kullanılarak daha hızlı ve daha nitelikli ürünler ortaya konulabileceğini ifade etmektedir. Bu konuda Baruah ve Paulus (2009, s.33) bilişsel, sosyal ve motivasyonel kaynakların sinerji yaratacak biçimde düzenlenmesiyle, izole olarak çalışan bireylerin kendilerini aşan yaratıcı başarılarla ulaşabildiklerini belirtmektedirler. Başka bir ifadeyle örgütsel sinerjinin, beraberinde örgütsel yaratıcılığı getirdiğini vurgulamaktadırlar. Bununla birlikte örgütsel sinerji yoluyla ek fikirlerin ortaya çıktığını, odağın farklı bakış açıla-

nyla genişleyebildiğini, fikir kombinasyonlarının ortaya çıktığını dile getirmektedirler. Töremen (2001) ise örgütsel sinerjinin bireyler arası anlayış geliştirme, karşılıklı bilgi alışverişi ve öğrenmeyi sağlama, örgütsel gelişimi destekleme gibi yararlarının olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca takım çalışmaları ile yaratılan sinerjinin kurumlara katma değer kazandırdığı, örgütü canlandırdığı ve diğer örgütler karşısında güçlü kıldığı da belirtilmektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004). Bu durumda okullarda yaratılan sinerji ile öğretim yöntem ve teknikleri, öğrencilerin bilişsel ve duyuşsal gelişimleri, öğrenci-öğretmen-veli memnuniyetini sağlama yolları, öğrenci sorunları gibi pek çok konuya yönelik daha yaratıcı fikirler oluşması ve bu şekilde okul başarısına katma değer sağlanması mümkün görünmektedir.

Okullarda örgütsel sinerjinin faydaları düşünüldüğünde günümüz eğitim örgütleri açısından gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sinerjiyi yakalayabilmek için belirli koşulları oluşturmak gerekmekte, bu da okul yöneticilerine önemli görevler yüklemektedir. Burke (1983) örgütlerde sinerji yaratabilmenin ön koşullarını güven, yaratıcılığın ve fikirlerin gelişebileceği etkili iletişim ortamı ve hızlı geri bildirim olarak sıralamaktadır. Benzer şekilde Balcı (1995, s.86) sinerji unsurlarını etkili liderlik, sosyal destek ve güven ortamı, farklılıkların yönetimi, stratejik olarak etkili kullanılan takımlar ve iletişim olarak ifade ederken; Lick (1999) ortak hedefler ve paylaşılan amaçlara vurgu yapmaktadır. Töremen ve Karakuş (2007) ise okullarda sinerjinin oluşabilmesini çok yönlü iletişime, kararlı bir yapılanmaya, okul kültürünü yansıtan ortak değerler, normlar, vizyon ve misyona, öğretmenler arası işbirliğine ve olumlu bir iklime bağlamaktadırlar. Bu bağlamda bir örgütte sinerji yaratabilecek senfoniye oluşturmak, birbirinden bağımsız gibi görünen birimler arasındaki ilişki ağlarını görmek, parçaları en uygun şekilde bir araya getirebilmek ve kimsenin daha önce bir araya getirmediği birimleri etkili bir sentez yeteneğiyle bütünleştirmek ve bu şekilde yeni bir bütün oluşturmakla mümkündür (Pink, 2006).

Örgütsel sinerjinin gerçekleşebilmesi için gereken unsurlar, yöneticilerin bu konuda gerçekleştirmesi gereken bazı aşamalara dikkat çekmektedir. Örgütsel sinerji koşullarını oluşturma süreçleri, Conner (1993) tarafından "*etkileşim, takdir etme anlayışı, bütünleşme ve uygulama*" olmak üzere dört aşamada ele alınmaktadır. Bu kapsamda etkileşim, bireyler arasında açık ve net bir fikir alışverişinin olduğu *etkili bir iletişim, aktif dinleme ve güven ortamının oluşturulması* olmak üzere üç unsuru içermektedir (Lick, 1999, s.39). Takdir etme anlayışı, farklılıklara ve çeşitliğe değer verme, bunları birer zenginlik olarak görme ve bu çeşitliliği uygun şekilde kullanabilme yeteneği ile açıklanmaktadır. Bütünleşme aşaması, grup üyelerini, girdileri veya bilgiyi en uygun sonucu elde edebilmek üzere sentezleme sürecine işaret etmektedir. Bu süreçte belirsizliklerin tolere edilebilmesi, esneklik ve yaratıcılığın önemi vurgulanmaktadır. Son olarak uygulama aşaması ise istenilen sonuçlara ulaşmada eyleme geçme süreci ile ilişkilidir. Bu aşamada gruba odaklanmak, stratejik adımlar atmak, çalışanları izlemek ve onları güçlendirmek, gerektiğinde eylem planında güncelleme yapmak sinerji

oluşturmada başarı sağlayacak unsurlardır (Conner, 1993). Bu durumda okullarda da sinerjinin (I) öğretmenler ve diğer paydaşlar arasında etkileşim kurulması, (II) okulda gerçekleşen tüm farklı işlerin, çeşitliliğin ve farklılığın birbirini tamamlayan ve güçlendiren etkilere sahip olduğuna yönelik bilincin kazandırılması (III) farklı öğretmen veya birimlerce yapılan işlerin bütünleştirilmesi ve (IV) belirlenen stratejiler doğrultusunda yapılacak işlerin uygulanması ile gerçekleşeceği söylenebilir.

Görüldüğü üzere eğitim örgütlerinin sinerji oluşturabilmeleri, örgüt içindeki yönetim biçimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan örgüt özelliklerine bağlıdır. Diğer bir deyişle örgüt ortamının bir göstergesi olan örgüt DNA'sının, örgütsel sinerjinin yaratılmasında önemli bir belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda her eğitim örgütü kendi DNA'sında sağlıklı ve sağlıklı örgüt özelliklerini belirli düzeylerde barındırabilmektedir. Burada önemli olan örgüt DNA'sındaki *sağlıklı örgüt* özelliklerine yüksek düzeyde sahip olmaları buna karşılık *sağsız örgüt* özelliklerini mümkün olduğunca elimine edebilmeleridir.

Örgüt DNA'sı örgüt üyelerinin ve dolayısıyla örgüt yapısının kendi kodlarında taşıdığı özellikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Döş, 2013). Bu metafor, insana özgü bütün genetik özellikleri içinde barındıran DNA kavramının örgütlere uyarlanması ile ortaya çıkmıştır. Kavramın çıkış noktası, tıpkı canlı bir organizmada olduğu gibi örgütlerin de belirli özellikleri içinde barındıran bir DNA'ya sahip olduğu; bu yapının incelenerek örgüt uygulamalarına yansıyan aksaklıkların giderilmesindeki gereklilik olmuştur (Çetin ve Döş, 2014; Neilson, Pasternak ve Mendes, 2003). Bu bağlamda örgüt DNA'sını, örgütü bütün yönleriyle açıklamada etkili bir metafor olarak gören Sung ve Neilson (2013), kavramı örgütün hem formal hem de informal yönlerinin bir birleşimi olarak tanımlamaktadırlar. Neilson, Pasternak ve Nuys (2005) ise örgüt DNA'sının, örgüt içindeki sosyal ilişkileri, birey davranışlarını ve örgütsel faaliyetleri yönlendirmede etkili olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda örgütün bütün yönlerini ve özelliklerini içeren örgüt DNA'sı, örgütsel yapının işleyiş biçimi, örgüt kültürü ve sistem döngüsünü tanımlayan bir kavramdır (Govindarajan ve Trimble, 2005). Başka bir ifadeyle örgütün yönetim tarzı, ortak amaç ve değerleri, vizyon ve misyonu, insan ve fiziki kaynakların yönetimi, sosyal ilişkiler ve iletişim gibi pek çok unsuru barındırmaktadır.

Her örgütün kendine has özellikleri ve işleyiş biçimleri bulunmaktadır. Bu özelliklerin ve birbiri arasındaki ilişki niteliğinin bilinmesi, örgütsel işleyişinin sağlıklı ilerlemesi için büyük önem taşımaktadır (Mintzberg,2014). Bu kapsamda örgüt DNA'sının belirli özelliklerinin bilinmesi ve tanımlanması önemli görülmektedir. Estupiñán ve Neilson (2014, s.1-3) örgüt DNA'sında formal olduğu kadar informal ilişkilerin belirleyici olabileceği, sağlıklı-sağsız özellikler bulunabileceği, birbirine bağımlı performans çıktılarının kaçınılmaz olduğu, örgütün formal yapısından ziyade sembolik elementlerinin daha belirleyici rol oynadığını belirtmişlerdir.

Sağlıklı ve sağlıksız örgüt özelliklerinin, örgüt ortamı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bostancı, Akçadağ, Kahraman ve Tosun (2016) tarafından yapılan araştırmada, sağlıksız örgüt profilleri ile okulda politik davranışların görülme durumu arasında pozitif yönlü; sağlıklı örgüt profilleri ile politik davranışların görülme durumu arasında ise negatif yönlü ilişkilere rastlanmıştır. Yine başka bir araştırmada, okulların sağlıksız örgüt profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki negatif yönlü bulunmuş iken, sağlıklı örgüt profilleri ile bu ilişki pozitif yönlü olarak bulunmuştur (Bostancı, Çelik ve Kahraman, 2017). Tosun ve Bostancı da (2019) araştırmalarında, okulların sağlıklı esnek ve askeri örgüt özelliklerine sahip olmasının öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde, sağlıksız örgüt özelliklerinin ise olumsuz yönde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Örgüt DNA'sının en önemli özelliklerinden bir diğeri ise aktarılabilir olmasıdır. Başka bir ifadeyle her örgüt tıpkı yaşayan organizmalarda olduğu gibi- yaşamını devam ettirmek için gerekli olan bilgilerini DNA'sında saklamakta ve örgüte yeni gelen çalışanlara aktarabilmektedir (Çandır, 2005). Benzer şekilde yönetici ve öğretmen rotasyonunun, gidilen örgütün DNA'sında da çeşitli dönüşümlere ve DNA transferine de neden olabileceği belirtilmektedir (Döş, 2013). Ayrıca Örgüt DNA'sında meydana gelen bu değişimlerin örgütler üzerinde büyük ve uzun süreli etkilere sahip olabileceği de vurgulanmaktadır (Sung ve Neilson, 2013). Önemli olan ise sağlıklı örgüt özelliklerinin geliştirilmesi, sağlıksız örgüt özelliklerinin ise azalmasıdır.

Örgüt DNA'sının özelliklerinde belirtildiği gibi, bir örgüt DNA'sında sağlıklı ve sağlıksız olmak üzere farklı profiller bulunmaktadır. Her örgüt bu profillerin her birine farklı düzeylerde sahip olabilmektedir. Booz Allen Şirketi'ndeki araştırmacılarca geliştirilen "Org DNA Profiler Survey" üç sağlıklı, dört sağlıksız örgüt tiplerinden oluşmaktadır. Bu profiller *esnek örgüt, tam zamanlı örgüt, askeri örgüt, gelişigüzel çalışan örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt, pasif saldırgan örgüt ve fazla büyümüş örgüt* olarak sınıflandırılmaktadır. Bunlardan *esnek örgüt, tam zamanlı örgüt, askeri örgüt* sağlıklı örgüt özelliklerini, *gelişigüzel çalışan örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt, fazla büyümüş ve pasif saldırgan örgüt* ise sağlıksız örgüt özelliklerini temsil etmektedir (Neilson, Pasternack, Mendes ve Tan, 2004). Bu çalışmada Terzi ve Döş (2014) tarafından geliştirilen ölçek boyutlarına göre fazla büyümüş örgüt dışında kalan üç sağlıklı üç sağlıksız örgüt profili ele alınmaktadır.

Örgüt DNA'sında bulunan sağlıklı örgüt profillerinden *esnek örgüt*, çevresel değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilen, yenilikçi, ani engeller karşısından hızlı ve etkili kararlar alabilen, katı kurallar yerine çözüm odaklı yeni kararlar alabilen, çalışanları arasında motivasyonun, güvenin ve uyumun oldukça yüksek olduğu örgütlerdir. Takım ve grup çalışmalarının aktif olduğu bu tip örgütler, günümüz şartlarında en etkin örgütler olarak kabul edilmektedirler (Çandır, 2005). *Askerî örgüt* metaforu, askerî kurumların akılcı, düzenli, tutarlı, takım ruhunu disiplinli bir şekilde işleten, görev odaklı, yapısal aksaklıklara karşı duyarlı, kontrollü işleyişine vurgu yapmaktadır. As-

kerî örgütler belirli düzeylerde çalışanlara özerklik sağlasa da esas karar organı üst yönetimdir. Bu tür örgütler esnek örgütler kadar ani değişimlere cevap vermede ve yenilik üretmede yetersiz kalsalar da işleyiş açısından belirli bir düzene sahiptirler (Çetin ve Döş, 2014). *Tam zamanlı örgütler* dış çevredeki değişimlere ve sorunlar karşısında proaktif davranışlar sergileyemeseler de gerektiğinde hızlı kararlar alarak bu engelleri aşmayı başarabilirler. Bu tür örgütlerde iş ortamı hareketli, eğlenceli, yaratıcı, maceracıdır. Rekabetçi yapıda bir kültüre sahip olsalar da disiplin, istikrar ve sürdürülebilir bir yapıdan yoksun oldukları için büyük başarılarından genelde son anda mahrum kalırlar (Çetin, 2014; Neilson, Pasternack, Mendes ve Tan, 2004).

Sağlıksız örgüt profillerinden *pasif saldırgan örgüt*, dışarıdan uyumlu ve sakin görünen ancak içerisinde birlikte çalışmaya isteksiz çalışanların barındığı bir örgüt profilidir. Bu tip örgütlerde ortak kararlar almak oldukça kolay olsa da bunların hayata geçirilmesi ve bir işin yapılması oldukça zordur. Pasif saldırgan örgütlerin en temel özelliklerinden bir diğeri ise sadece günü kurtarmak isteyen, örgütte yapılan tüm işleri, gelen değişim taleplerini gereksiz gören bir çalışan profiline sahip olmasıdır (Çetin, 2014). *Yönetim ağırlıklı örgütler* gereğinden fazla bürokrasiye boğulmuş, yapısal olarak yönetime aşırı şekilde saplanmış, bürokrasiden yarar sağlamanın ötesinde zararlı etkilerini gören örgüt tipleridir. Bu tip örgütler değişim karşısında hızlı kararlar alamaz, önlerine çıkan fırsatları değerlendiremezler. Çok katı kurallar ve sınırlı/politik bir iletişim, katı ast-üst ilişkileri ve hantal bir yapılanma nedeniyle hareket alanları çok kısıtlıdır (Çetin ve Döş, 2014). *Gelişigüzel çalışan örgütler* ise bünyesinde motive, yetenekli, gerekli bilgi ve beceriye sahip, zeki çalışanlar barındırsa da, temel bir ortak amaç için işbirliği kurmada oldukça yetersizdirler. Bu tip örgütlerdeki en büyük sorun stratejik hedeflerinin bulunmaması ve birimler arası koordinasyonun sağlanamamasıdır (Çandır, 2005).

Okulların içinde barındırdığı sağlıklı ve sağlıksız örgüt özellikleri ile örgütsel sinerjiyi yakalama düzeyleri arasında bir ilişki olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Örgütlerde örgütsel sinerji oluşumu için gerekli olan koşulların sağlanması ve etkili liderlik becerileri ile gerçekleşmektedir (Aktan, 2005 ; McKeown, 2012). Töremen ve Karakuş da (2007) okullarda sinerjik bir yaklaşım için öğretmenler arasındaki ilişkilerin ve öğretmenlerle yönetici ilişkilerinin iyi olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Yine bu bağlamda sinerjinin, örgüte yönelik ekstra başarı (Cincioğlu, 2011), bireysel ve örgütsel yaratıcılık, grup etkileşimi ve yeni fikirlerin oluşumu (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004; Töremen, 2001) ile örgütsel gelişim gibi (Baruah ve Paulus, 2009; Barutçugil, 2004) önemli yararlar getirdiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle sinerji yaratabilmek için sağlıklı örgüt özellikleri gösteren örgüt DNA'ları oluşturmaları gerekmektedir. Ancak örgütsel sinerji ve sinerjik yönetimin eğitim örgütlerindeki görünümüne yönelik yapılan sınırlı sayıdaki çalışma (Ersoy, 2019; Gürlek, 2010; Müjdecı, 2020; Töremen ve Karakuş, 2007), okullarda sinerji oluşumuna yönelik çeşitli sorunlara dikkat çekmektedir.

Örgütsel sinerjinin bahsedilen önemine rağmen okullardaki eksikliği, günümüz eğitim örgütleri açısından geliştirilmesi gereken önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Bu nedenle ilk adım olarak hangi örgütsel/yönetsel koşulların örgütsel sinerji üzerinde nasıl bir rol oynadığının tespit edilmesi, sonradan bu koşulların örgütsel sinerjiyi arttırıcı yönde geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yönetsel uygulamaların bir sonucu olan okul DNA'sındaki sağlıklı ve sağlıksız örgütsel özelliklerinin ve okul sinerjisi üzerindeki rolünün belirlenmesi önemli görülmüştür. Araştırmanın amacı ise, sağlıklı-sağlıksız örgütsel özellikleri içinde barındıran örgüt DNA'sının belirlenmesi, örgüt DNA'sında bulunan bu özelliklerinin örgütsel sinerji üzerinde nasıl bir rol oynadığının tespit edilmesi olmuştur. Daha açık bir ifadeyle bu çalışmada, her okul DNA'sında belirli düzeylerde bulunan *esnek örgüt, tam zamanlı örgüt, askeri örgüt, gelişigüzel çalışan örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif saldırgan örgüt* profilleri belirlenmiş, örgütsel sinerji oluşumunda nasıl bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Öğretmenlere göre okullar örgüt DNA profillerini ne düzeyde taşımaktadır?
2. Öğretmenlere göre okulların örgütsel sinerji düzeyleri nedir?
3. Örgüt DNA profilleri ve örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
4. Örgüt DNA profilleri örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## Yöntem

### Araştırma Modeli

Okulların örgüt DNA'ları ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkilerin incelendiği bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. İlişkisel tarama modelleri değişkenler arası ilişkilerin betimlenmeye çalışıldığı araştırmalarda kullanılmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2013). Bu bağlamda örgüt DNA'sında bulunan sağlıklı ve sağlıksız örgüt özelliklerinin örgütsel sinerji üzerinde ne kadar rol oynadığı test edilmiştir.

### Evren ve Örneklem

Bu çalışma Türkiye'de, 2019-2020 eğitim-öğretim yılı, I.yarıyılında Uşak ilindeki ortaöğretim kurumlarında yürütülmüştür. Araştırmada değişkenler arası ilişkilere odaklanılmıştır. Ölçekler 320 öğretmene uygulanmış, 301 verinin analize alınmasına karar verilmiştir. Ölçeklerin uygulanabilmesi için Uşak İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır. Veriler gönüllülük esasına göre toplanmış, ölçeklerin doldurulması yaklaşık 10-15 dakika sürmüştür. Tablo 1'de çalışma grubuna ait bilgiler verilmektedir.



**Tablo 1.** Çalışma Grubuna Ait Bilgiler

<b>Cinsiyet</b>	Kadın: 171 (%56.8) Erkek: 130 (%43.2)
<b>Kıdem</b>	1-10 yıl: 83 (%27.6) 11-20 yıl: 130 (%43.2) 21 yıl ve üzeri: 88 (%29.2)
<b>Eğitim Durumu</b>	Lisans: 261 (%83.5) Lisansüstü: 40 (%16.5)
<b>Toplam</b>	301

Tablo 1’den anlaşıldığı üzere araştırmaya dâhil olan 301 öğretmenin 171’i (%56.8) kadın, 130’u (%43.2) erkektir. Öğretmenlerin kıdemlerine ve eğitim durumlarına bakıldığında 83’ünün 1-10 yıl, 130’unun 11-20 yıl ve 88’inin ise 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bununla birlikte öğretmenlerin 261’i lisans, 40’ı ise lisansüstü eğitime sahiptir.

#### Veri Toplama Araçları

**Örgüt DNA’sı Ölçeği:** Araştırmada okulların DNA profillerini belirlemek üzere Çetin ve Döş (2014) tarafından geliştirilen Örgüt DNA’sı Ölçeği kullanılmıştır. 28 maddeden oluşan ölçek, beşli likert tipinde olup örgüt profillerini ölçen altı alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte üç sağlıklı (*esnek örgüt, askeri örgüt, tam zamanlı örgüt*), üç sağlıklı (*gelişigüzel çalışan örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif saldırgan örgüt*) olmak üzere altı örgüt DNA profili tanımlanmıştır. Örgüt DNA’sı Ölçeği’nin geliştirilmesi sürecinde yapılan analizler, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermiştir (Çetin ve Döş, 2014). Bu araştırmada için de ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yürütülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda uyum iyiliği değerlerinin; ( $\chi^2=844.58$ ;  $df=332$ ;  $\chi^2/df=2.54$ ;  $RMSEA=0.07$ ;  $GFI=0.83$ ;  $CFI=0.97$ ;  $NFI=0.95$ ) olduğu görülmüştür. Bununla birlikte güvenilirlik katsayıları esnek örgüt boyutu için 0.92, askeri örgüt boyutu için 0.72, tam zamanlı örgüt boyutu için 0.86, gelişigüzel çalışan örgüt boyutu için 0.85, yönetim ağırlıklı örgüt boyutu için 0.87 ve pasif saldırgan örgüt boyutu için 0.83 olarak hesaplanmıştır.

**Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği:** Araştırmada örgüt sinerjisi düzeyinin öğretmen görüşlerine göre belirlenmesinde ise Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 29 maddede ve dört boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel sinerjiyi belirleyen bu boyutlar *etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji ve güncelleme ve güçlenme* olarak isimlendirilmiştir. Örgütsel sinerji ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde yapılan analizler ölçeğin, öğretmen-

lerin çalıştığı okullardaki örgütsel sinerji düzeyini belirleyebilecek geçerli ve güvenilir bir araç olduğunu göstermiştir (Akpolat ve Levent, 2018). Bu çalışmada da ilgili ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları uyum iyiliği değerlerinin; ( $\chi^2=1210.70$ ;  $df=364$ ;  $\chi^2/df=3.32$ ;  $RMSEA=0.08$ ;  $GFI=0.80$ ;  $CFI=0.98$ ;  $NFI=0.98$ ) olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte güvenilirlik katsayıları etkileşim ve takdir etme boyutu için 0.97, bütünleşme boyutu için 0.95, strateji boyutu için 0.87 ve güncelleme ve güçlenme boyutu için 0.87 ve ölçeğin tamamı için 0.98 olarak hesaplanmıştır.

Ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik katsayıları belirli ölçütlere göre değerlendirilmiştir (Hooper, Coughlan ve Mullen, 2008; Kline, 2011). Değerlendirmeler sonucunda her iki ölçeğin de bu çalışma için geçerli ve güvenilir araçlar olduğuna karar verilmiştir. Bu kapsamda araştırma amacındaki analizlere geçilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Örgüt DNA'sı ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla toplanan verilerin analizinden önce, kayıp veri ve uç değer analizleri yapılmıştır. Dağıtılan 320 ölçekten 301'nin analize alınmasına karar verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğunun tespit edilmesinde basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiş, değerlerin  $\pm 1$  aralığında olduğu görülmüştür. Bununla birlikte dağılım grafikleri de verilerin normal dağıldığını göstermiştir. Çoklu bağlantılık sorunu olup olmadığını test edilmesinde bağımsız değişkenler arası korelasyon katsayıları incelenmiştir. Bununla birlikte varyans genişlik faktörü (Variance Inflation Factor - VIF) ve tolerans değerleri incelenmiştir. Korelasyon katsayılarının çoklu bağlantılılık sorunu yaratmayacak aralıklarda olduğu görülmüştür. Tolerans değerinin 0.1'den büyük, VIF değerinin 10'dan küçük olması da çoklu bağlantılılık sorunu olmadığını göstermiştir (Çokluk, Şekerci-oğlu ve Büyüköztürk, 2012, s.35-36).

Okullarda örgüt DNA'sı ile örgütsel sinerji düzeylerinin belirlenmesinde öncelikle betimsel istatistikler gerçekleştirilmiş, aritmetik ortalama ve standart sapa değerleri incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde Pearson korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Örgüt DNA'sında bulunan örgütsel özelliklerin, örgütsel sinerji üzerinde ne kadar rol oynadığının belirlenmesinde hiyerarşik regresyon testi yapılmıştır. Bunun için örgüt DNA'sı kapsamındaki örgüt özellikleri modele teker teker dâhil edilmiştir. Bu kapsamda değişkenler, örgütsel sinerji ile en yüksek ilişkiye sahip olandan daha düşük ilişkiye sahip olana doğru modele eklenmiştir.

### **Bulgular**

Çalışmada ilk olarak değişkenlere ve boyutlarına ait ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Betimsel istatistikler ve araştırma kapsamındaki değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde hesaplanan korelasyon katsayıları, Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 2.** Betimsel İstatistikler

	$\bar{X}$	Ss
<b>1. Örgütsel Sinerji (Toplam)</b>	3.68	.811
<b>Örgütsel Sinerji</b>	2. Etkileşim ve Takdir Etme	.921
	3. Bütünleşme	.839
	4. Strateji	.849
	5. Güncelleme ve Güçlenme	.861
	<b>Örgüt DNA Profilleri</b>	4. Esnek Örgüt
5. Tam Zamanlı Örgüt		.912
6. Askeri Örgüt		.758
7. Gelişigüzel çalışan örgüt		.801
8. Yönetim Ağırlıklı Örgüt		.821
9. Pasif Saldırgan Örgüt		.865

Tablo 2’de görüldüğü üzere yapılan betimsel analizler, öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarının orta düzey ile yüksek düzey arasında olduğunu göstermiştir ( $\bar{X}=3.68$ ). Örgütsel sinerjiye ait boyutlara bakıldığında en yüksek ortalamanın strateji boyutuna ( $\bar{X}=3.83$ ), en düşük ortalamanın bütünleşme ( $\bar{X}=3.61$ ) boyutuna ait olduğu görülmüştür. Örgüt DNA’sına yönelik ortalamalar, sağlıklı örgüt profillerinden esnek örgütün orta düzey ile yüksek düzey arasında ( $\bar{X}=3.48$ ), tam zamanlı ( $\bar{X}=3.25$ ) ve askeri örgüt ( $\bar{X}=3.14$ ) profillerinin orta düzey ile yüksek düzey arasında, ortaya düzeye yakın algılandığını göstermiştir. Bununla birlikte öğretmenlere göre okullar, sağlıklı örgüt profillerinden gelişigüzel çalışan örgüt ( $\bar{X}=2.68$ ) özelliklerine orta düzey ile düşük düzey arasında orta düzeye daha yakın; yönetim ağırlıklı örgüt ( $\bar{X}=2.45$ ) ve pasif saldırgan örgüt ( $\bar{X}=2.42$ ) özelliklerine ise orta düzey ile düşük düzey arasında düşük düzeye daha yakın olacak şekilde sahiptir.

## Okul DNA Profillerinin Örgütsel Sinerji Üzerindeki Rolü

Tablo 3. Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Örgütsel Sinerji (Toplam)	1										
2. Etkileşim ve Takdir Etme	.943*	1									
3. Bütünleşme	.961*	.86	1								
4. Strateji	.891*	.74	.82	1							
5. Güncelleme ve Güçlenme	.861*	.752	.789	.807	1						
6. Esnek Örgüt	.690*	.599	.667	.685	.630	1					
7. Tam Zamanlı Örgüt	.672*	.620	.656	.621	.551	.713	1				
8. Askeri Örgüt	.481*	.426*	.465*	.446*	.474*	.506*	.514*	1			
9. Gelişigüzel Çalışan Örgüt	-.468*	-.453*	-.403*	-.455*	-.440*	-.453*	-.350*	-.144*	1		
10. Yönetim Ağırlıklı Örgüt	-.528*	-.442*	-.511*	-.545*	-.503*	-.521*	-.452*	-.089	.695*	1	
11. Pasif Saldırgan Örgüt	-.587*	-.531*	-.526*	-.595*	-.571*	-.562*	-.497*	-.283*	.711*	.767*	1

$N=301$ , \* $p < .001$

Tablo 3'te değişkenler arası ilişkilere yönelik korelasyon katsayıları verilmiştir. Buna göre sağlıklı örgüt profillerinin tamamı ile örgütsel sinerji arasında pozitif yönlü, orta düzeyde, anlamlı ilişkiler bulunmaktadır [( $r_{e\ddot{o} \times \ddot{o}s} = .69$ ;  $p < .001$ ), ( $r_{t\ddot{z}\ddot{o} \times \ddot{o}s} = .67$ ;  $p < .001$ ), ( $r_{a\ddot{o} \times \ddot{o}s} = .48$ ;  $p < .001$ )]. Ayrıca korelasyon katsayıları, sağlıklı örgüt profillerinin tamamı ile örgütsel sinerji arasında negatif yönlü, orta düzeyli, anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir [( $r_{g\ddot{o} \times \ddot{o}s} = -.47$ ;  $p < .001$ ), ( $r_{y\ddot{a}\ddot{o} \times \ddot{o}s} = -.53$ ;  $p < .001$ ), ( $r_{p\ddot{s}\ddot{o} \times \ddot{o}s} = .48$ ;  $p < .001$ )].

Örgüt DNA'sında bulunan sağlıklı ve sağlıklı örgüt profillerinin, örgütsel sinerji üzerinde nasıl ve ne kadar rol oynadığını tespit etmek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizinde modele ilk olarak örgütsel sinerji ile en yüksek korelasyona sahip olan esnek örgüt, sonrasında sırasıyla tam zamanlı örgüt, pasif saldırgan örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt, askeri örgüt ve gelişigüzel çalışan örgüt profilleri eklenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Örgüt DNA Profillerinin Örgütsel Sinerjiyi Yordama Düzeylerine Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	Örgütsel Sinerji																		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5			Model 6			
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	
<b>Model 1</b>																			
Esnek Ö.	.690	16.498	.000	.430	7.694	.000	.326	5.727	.000	.318	5.558	.000	.263	4.479	.000	.258	4.371	.000	
<b>Model 2</b>																			
Tam Zamanlı Ö.	.366	6.546	.000	.317	5.858	.000	.316	5.823	.000	.264	4.747	.000	.269	4.822	.000				
<b>Model 3</b>																			
Pasif Saldırgan Ö.	-.246	-5.358	.000	-.201	-3.267	.001	-.161	-2.603	.010	-.135	-2.030	.043							
<b>Model 4</b>																			
Yönetim Ağırlıklı Ö.																			
<b>Model 5</b>																			
Askeri Ö.																			
<b>Model 6</b>																			
Gelişigüzel Çalışan Ö.																			
<b>R<sup>2</sup></b>	.477			.542			.583			.584			.599			.601			
<b>R<sup>2</sup> Fark</b>	.477			.066			.040			.002			.015			.002			
<b>F</b>	272.170*			176.556*			138.215*			104.057*			88.207*			73.737*			

N=301, \*p &lt; .05

Tablo 4'te görüldüğü gibi regresyon analizinin ilk basamağında analize alınan esnek örgüt profili örgütsel sinerjiyi anlamlı bir şekilde yordamakta ve varyansın %48'ini açıklamaktadır ( $\Delta R^2 = .447, p < 0.05$ ). Model 2'de analize eklenen tam zamanlı örgüt profili, esnek örgüt profili ile birlikte örgütsel sinerjideki varyansın %54'ünü açıklamaktadır ( $\Delta R^2 = .542, p < 0.05$ ). Bununla birlikte tam zamanlı örgüt profili örgütsel sinerjiyi tek başına %6 oranında yordamaktadır. Üçüncü adımda (Model 3) modele eklenen pasif saldırgan örgüt profili, esnek ve tam zamanlı örgüt profilleriyle birlikte örgütsel sinerjiyi %58 oranında açıklarken ( $\Delta R^2 = .583, p < 0.05$ ), tek başına örgütsel sinerjiyi %4 oranında negatif yönlü olarak yordamaktadır. Model 4'te analize dâhil edilen yönetim ağırlıklı örgüt profili tek başına örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı değildir. Model 5'e bakıldığında analize dâhil edilen askeri örgüt profili, analize eklenmiş olan diğer örgüt profilleriyle birlikte örgütsel sinerjinin %60'ını açıklamaktadır ( $\Delta R^2 = .599, p < 0.05$ ). Bununla birlikte askeri örgüt profilinin örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüş, tek başına varyansın %1.5'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Son adımda gelişigüzel çalışan örgüt profilinin eklendiği Model 6'daki değerlere bakıldığında, gelişigüzel çalışan örgüt profilinin örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür.

### Tartışma Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada okulların örgüt DNA'sı ile örgütsel sinerji düzeyleri tespit edilmiş, örgüt DNA profillerinden her birinin örgütsel sinerji üzerinde nasıl bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Araştırmada ilk olarak okulların örgüt DNA profilleri ve örgütsel sinerji düzeyleri belirlenmiştir. Analiz sonuçları okullarda örgütsel sinerji düzeyinin orta düzey ile yüksek düzey arasında algılandığını göstermiştir. Bu durum okullarda, örgütsel sinerjinin öneminin anlaşılabilir olarak geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Örneğin Ersoy (2019), güç mesafesi algısı ile örgütsel sinerjiyi incelediği bir çalışmada öğretmenlerin güç mesafesi algısının yönetsel kararları sorgulama, itiraz etme ve yasal yollara başvurma gibi davranışların önüne geçtiğini, öğretmenlerin okul yöneticileri ile çatışmaya girmekte çekimser kaldıklarını ve kabullenme eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Bu durumu örgütsel sinerji oluşumu açısından önemli bir engel olarak düşünmek mümkündür. Bunun yanında Müjdecı (2020) üniversitelerde yaptığı çalışmada liderliğin ön plana çıktığı özel kurumların, prosedürlerin öne çıktığı devlet kurumlarından daha yüksek sinerjiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Başka bir çalışmada ise öğretmen görüşlerine göre kararlara toplam katılım ve örgütsel sinerjiye yönelik çeşitli sorunlar yaşandığını, gruplaşmaların bulunduğunu ve ortak değerler ve amaçlar yaratmada yetersiz kaldığı ortaya çıkarılmıştır (Gürlek, 2010). Benzer şekilde Töremen ve Karakuş (2007) okullarda iletişim yetersizliği, okul yapısının sınırlayıcılığı, öğretmen tercihleri ve isteksizliği gibi sinerji engelleri bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Tüm bu çalışmalar, okullarda örgütsel sinerjinin geliştirilmesi gerektiğini destekler niteliktedir.

Okullarda eğitimsel sinerji ve kurumsal uyum sayesinde okul başarısında beklene- nin ötesinde bir gelişme sağlanabileceği ifade edilmekte, sinerji başarılı okulların ortak anahtar kavramı olarak görülmektedir (Cincioğlu, 2011). Bu bağlamda örgütsel sinerji, çalışanların tek başlarına yapacakları işlerin teker teker toplamında çok daha büyük bir etki yaratmakta; bu sayede az kaynakla yüksek performans ve çıktı kalitesi sağla- maktadır (Barutçugil, 2004). Okullarda da öğretmenler, meslektaşlarıyla, yöneticiler- le ve hatta velilerle işbirliği halinde çalışmadan, öğrencilerin başarılarının artmasını sağlayamayacaklardır. Dahası öğretmenlerin bireysel çabaları öğrenciler üzerinde tek yönlü bir gelişim sağlasa bile, aynı emekle işbirliği halinde çalıştığı durumdan daha az verim elde etmesi olası görünmektedir. Bunun nedeni öğrenci gelişiminin birbirini destekleyen çok yönlü alanlardan oluşmasıdır. Bu nedenle öğretmenlerin birlikte çalış- maları, teker teker çalışmalarının toplamından daha büyük bir etki yaratabilmektedir. Kaldı ki OECD'nin etkili öğrenme ve öğretme ortamı hazırlama konulu bir raporunda (OECD, 2009, s.101), öğrencilerin tüm yönleriyle gelişimi ve başarısının sağlanması gibi kompleks bir işin, öğretmenlerin teker teker çabalarıyla gerçekleşecek bir iş olma- dığı; öğrenci gelişiminin öğretmenler, yöneticiler ve veliler arası işbirliği ve bağımlı- lığa dayalı işlerden oluştuğu belirtilmektedir. Tüm bunların yanında sinerji, hızlı bir değişim içinde olan sosyal sistemler için örgütteki tüm üyelerin kolektif düşünme, birlikte uyum içinde hareket etme, kaotik durumlar karşısında farklı perspektiflerle düşünme ve hızlı, kolektif değerlendirmeler yapma kabiliyeti açısından oldukça önem taşımaktadır (Deardorff ve Williams, 2006). Bu bağlamda okullarda örgütsel sinerjinin geliştirilmesi için gerekli koşulların sağlanması gerekmektedir.

Betimsel analizler sonucunda ortaya çıkan bir diğer sonuçta, okullarda sağlıklı örgüt profillerinin orta düzey ile yüksek düzey arasında algılandığı, bunların puan ortalamalarının ise büyükten küçüğe doğru esnek örgüt, tam zamanlı örgüt ve askeri örgüt olarak sıralandığıdır. Ayrıca sağlıklı örgüt profillerinin orta düzey ile düşük düzey arasında algılandığı, ortalamalarının yine büyükten küçüğe doğru gelişigüzel çalışan örgüt, yönetim ağırlıklı örgüt ve pasif saldırgan örgüt olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda okul DNA'larına yönelik yapılan çalışmalarda, okullarda sağlıklı-sağlıksız örgüt DNA profillerinin benzer ortalamalara sahip olduğu görülmüştür (Bostancı, Ak- çadağ, Kahraman ve Tosun, 2016; Tosun ve Bostancı, 2019). Okullarda yapılan diğer çalışmaların da genel olarak benzer sonuçlar gösterdiği; sağlıklı örgüt profillerinden en yüksek ortalamanın esnek örgüt profiline, sağlıksız örgüt profillerinden ise en yük- sek ortalamanın gelişigüzel çalışan örgüt profiline ait olduğu saptanmıştır (Bostancı, Çelik ve Kahraman 2017; Çetin, 2014). Görüldüğü gibi bu çalışmada olduğu gibi yapı- lın tüm çalışmalarda da, okullarda sağlıklı örgüt profillerine yönelik algının daha yüksek olduğu ancak orta-düşük düzey de olsa okulların sağlıksız örgüt özelliklerini taşıdığı görülmektedir. Bu kapsamda Neilson, Pasternak ve Mendes (2003) tarafından da ifade edildiği gibi, örgüt DNA'larının önceden tespit edilmesi, var olan örgütsel so- runların çözüme kavuşturulması ve hatta başlamadan engellenmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada ikinci olarak okulların örgüt DNA profilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda örgütsel sinerji ile sağlıklı örgüt profilleri arasında anlamlı pozitif ilişkiler, sağlıklı örgüt profilleri ile ise negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak sağlıklı örgüt profillerinin örgütsel sinerji için gereken koşulları sağlamada etkili olduğunu; sağlıklı örgüt profillerinin ise örgüt içinde sinerji geliştirmede engel teşkil ettiğini ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda Töremen ve Karakuş (2007), ancak çok yönlü iletişim ağları sayesinde etkili iletişim ve işbirliği kurabilen, ortak hedefleri, değerleri, amaçları, vizyon ve misyonları olan, işlerini belirli bir eşgüdüm içinde uygulayabilen okullarda sinerjik bir ortamın yaratılabileceğini vurgulamaktadır. Aktan (2012) ise sinerjik bir yönetim için, yetki ve sorumluluk devrinin yapılması, bilgi paylaşımının etkin bir şekilde gerçekleşmesi, geri bildirim zamanında ve etkili yapılması, takım ve grup çalışmalarının desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Sinerji için gereken koşullara bakıldığında, bunların sağlıklı örgüt özellikleri içinde olduğunu söylemek mümkündür. Estupiñán, ve Neilson (2014, s.2) örgüt DNA'sı içindeki öğeleri formal ve informal boyutlarda açıklamış, örgütü sağlıklı bir şekilde tasarlamak isteyen bir yöneticinin bu öğeleri etkili bir şekilde yapılandırması gerektiğini belirtmiştir. Formal boyutta karar süreçlerini, motivasyon kaynaklarını (ödül sistemleri), bilgi yönetimi ve paylaşımını, yetki ve sorumlulukları; informal boyutta ise yazılı olmayan normlar ve değerleri, paylaşılan vizyon, amaçlar, inanışlar ve anlamları, bireylerarası iletişim ağları ve işbirliğini ve takım çalışmalarını ele almıştır. Bu kapsamda sağlıklı örgütlerde bu boyutların etkili yapılandırılmış olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla bu boyutların etkin çalıştığı sağlıklı okullarda örgütsel sinerjinin yaratılabileceği, sağlıklı örgüt özellikleri taşıyan okullarda ise sinerji oluşturmamanın mümkün olmayacağı belirtilebilir.

Araştırmanın hiyerarşik regresyon sonuçları, örgütsel sinerjiyi en yüksek düzeyde yordayan örgüt profilinin esnek örgüt olduğunu göstermiştir. Bu kapsamda okulların esnek örgüt özelliklerine sahip olmasının, örgütsel sinerji oluşturmada en etkili role sahip olduğunu söylemek mümkündür. Esnek örgüt özelliklerine yönelik yapılan açıklamalara göre bu örgüt profilinin en temel özelliği, değişen koşullara oldukça çabuk uyum sağlayabilen, motivasyonu oldukça yüksek çalışanların kolektif biçimde proaktif davranabilmeleri, oldukça hızlı bilgi akışı sağlayabilmeleri, katı kurallara bağlı olmak yerine duruma uygun yeni kurallar belirleyebilmeleridir (Çandır, 2005; Çetin, 2014). Bu nedenlerle esnek örgüt profilinin en sağlıklı örgüt profili olduğu belirtilmektedir (Çetin ve Döş, 2014). Bu çalışmada da esnek örgüt profilinin örgütsel sinerji üzerinde en yüksek rol oynayan örgüt profili olması, bu örgüt tipinin en sağlıklı örgüt özelliklerini içermesiyle ilişkilendirilebilir. Burke'ye (1983) göre sinerjinin temel koşullarından biri güven ortamının, işbirliğinin ve yaratıcı fikirlerin gelişmesine olanak sağlayan hızlı ve etkili iletişim kanallarıdır. Bu sayede bireyler kendilerinden beklenenin ötesinde performans sergilemeye istekli davranmaktadırlar. Tosun ve Bostancı (2019) tarafından yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin ekstra performans gösterme düzeylerini yansıtan örgütsel vatandaşlık davranışları ile esnek örgüt profili arasında



anlamli pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bu değerlendirmeler ışığında esnek örgütlerde katı kurallar yerine ortak amaca özgü esnek kuralların belirlenmesi, işbirliğinin, güven ortamının, esnek hareket alanının ve çalışmaya istekliğin yaratılması, sinerji oluşumunu destekleyen önemli unsurlar olarak kabul edilebilir. Başka bir ifadeyle okulların esnek örgüt olma düzeyleri arttıkça, okul sinerjisi yaratmada oldukça uygun bir ortamın sağlanacağı söylenebilir.

Hiyerarşik regresyon sonucuna göre örgütsel sinerjiyi en güçlü şekilde açıklayan ikinci örgüt profili tam zamanlı örgüt özellikleri olmuştur. Tam zamanlı örgüt özelliklerine bakıldığında, bu örgütlerde insan ilişkilerinin hareketli, eğlenceli, yaratıcı ve maceracı oldukları, esnek örgütler gibi değişimlere proaktif tepkiler veremeseler de tam zamanında hızlı kararlar alabilirler (Çandır, 2005; Çetin, 2014; Neilson, Pasternack, Mendes ve Tan, 2004). Bu örgüt tipindeki hareketliliği, heyecanı, coşkuyu ve bireyler arası yüksek enerjili ilişkileri, önemli bir psikolojik sermaye ve sosyal destek kaynağı olarak görmek mümkündür. Bu ifadeyi destekleyecek bir çalışmada, tam zamanlı örgüt tipi ile öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları arasında pozitif yönlü anlamli ilişkiler bulunmuştur (Bostancı, Çelik ve Kahraman, 2017). Bu bağlamda tam zamanlı örgüt özelliklerine sahip okullarda öğretmenlerin sosyal destek ve psikolojik sermayelerinin artabileceği ve bu şekilde örgütsel sinerji oluşumunda daha istekli davranışlar sergileyecekleri düşünülebilir. Bu da tam zamanlı örgüt tipinin örgütsel sinerjiyi yordayan ikinci örgüt profili olmasını açıklayabilmektedir.

Bir diğer araştırma sonucu da, okullardaki sinerjiyi açıklayan en güçlü üçüncü profilin pasif saldırgan örgüt profili olduğunu, ancak örgütsel sinerjiyi negatif yönde yordadığını göstermektedir. Dolayısıyla örgütsel sinerjiyi olumsuz yönde, en güçlü etkileyen sağlıksız örgüt profilinin pasif saldırgan örgüt özellikleri olduğunu söylemek mümkündür. Pasif saldırgan örgüt profilini, örgütsel sinerji açısından önemli bir engel unsuru yapan durumun, tehlikenin gizliliği olduğu söylenebilir. Nitekim bu tür örgütlerde örgüt içi işleyiş, oldukça barışçıl ve uyumlu görüne de gerçekte birlikte çalışmaya isteksiz, yönetimden gelen değişim taleplerini gereksiz bulan, sadece günü kurtarma ile uğraşan ve örgüt amaçları etrafında bütünleşmemiş çalışanlar mevcuttur (Çandır, 2005; Çetin, 2014; Neilson, Pasternack, Mendes ve Tan, 2004). Bu da örgütsel sinerji oluşumunda en büyük engellerden biri olarak değerlendirilebilir çünkü Lick'e (1999) göre örgütsel sinerjinin oluşmasında en önemli faktörlerden biri ortak hedef ve paylaşılan amaçlardır. Dahası okullarda öğretmenler arası işbirliği ve okul kültürünü yansıtan ortak değerler, amaçlara ulaşmak gereken sinerjinin yaratılmasının itici güçtür (Töremen ve Karakuş, 2007). Dolayısıyla pasif saldırgan örgüt özelliklerini içinde barındıran okullarda politik becerilerin olumsuz yönde kullanılması ve manipülasyonların sık yaşanması olasıdır. Okullarda yapılan bir çalışmada pasif saldırgan örgüt özelliklerine sahip olma düzeyi ile olumsuz politik davranışların gerçekleşme düzeyi arasında pozitif yönlü anlamli ilişkiler tespit edilmiştir (Bostancı, Akçadağ, Kahraman ve Tosun, 2016).

Araştırmaya göre örgütsel sinerji üzerinde pozitif yönlü anlamlı yordayıcılığı bulunan dördüncü ve son örgüt profilinin askeri örgüttür. Bu kapsamda ast-üst ilişkileri sayesinde görecelik öğrenme, düzenli, tutarlı ve görev odaklı yapılanma gibi askeri örgüt özelliklerinin (Çetin, 2014; Neilson, Pasternack, Mendes ve Tan, 2004) örgütsel sinerjiyi artırıcı etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel sinerjinin gerçekleştirilmesi için kararlı bir yapılanma ve bu kararlı yapılanma için etkin iletişim kanalları gerekmektedir (Töremen ve Karakuş, 2007). Bu nedenle işleyişin düzenli ve tutarlı oluşunun, örgütsel sinerjideki kararlılığı da desteklediği söylemek mümkündür. Ancak okullardaki bu kararlı yapılanmaların, gerektiğinde esnetilebilen belirli özerklik alanlarına sahip olması da önemli görülmektedir.

Yine araştırma sonuçları, sağlıklı örgüt profillerinden yönetim ağırlıklı örgüt ve gelişigüzel çalışan örgüt profilinin örgütsel sinerji üzerinde anlamlı bir yordayıcılığı bulunmadığını göstermiştir. Yönetim ağırlıklı örgütün olumsuz özellikler içermesine rağmen örgütsel sinerji üzerinde bir yordayıcılığının olmaması, Türk Millî Eğitim Sistemi'nin merkezî bir sistemle yönetilmesi ve sahip olunan kültürel değerlerle açıklanabilir. Başka bir ifadeyle merkezî sisteme uyumun sağlanmış olması ve güç mesafesi algısının görece yüksekliği nedeniyle, okulların yönetim ağırlıklı özelliklere sahip olması sinerjiyi olumsuz yönde etkilemiyor olabilir. Ancak hem yönetim ağırlıklı örgüt özelliklerinin hem de gelişigüzel örgüt özelliklerinin belirlenmesi ve mümkün olduğunca elimine edilmesi okulların işleyişi açısından önemli görülmektedir.

Araştırmada tüm sağlıklı örgüt profillerinin örgütsel sinerjiyi anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir. Bu bağlamda özellikle örgütsel sinerjinin oluşturulmasına en önemli katkı sağlayan esnek örgüt ve ikinci en önemli katkıyı sağlayan tam zamanlı örgüt özelliklerinin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Buna karşılık sağlıklı örgüt profillerinden özellikle pasif saldırgan örgüt özellikleri, örgütsel sinerji oluşturmada önemli engel oluşturmaktadır. Bu örgüt profiline ait özelliklerin önce giderilmesi ve sonrasında okullarda sağlıklı örgüt özelliklerinin geliştirilmesi, örgütsel sinerjinin yaratılmasında önem teşkil etmektedir. Ayrıca yönetim ağırlıklı ve gelişigüzel çalışan örgüt profilleri örgütsel sinerjiyi açıklamada anlamlı bir role sahip olmasa da, örgütsel sinerji ile olan negatif ilişkisi bu özelliklerin de en aza indirilmesi hatta ortadan kaldırılması gerektiğine işaret etmektedir. Görüldüğü üzere okul DNA'sı, örgütsel sinerji gibi örgütsel davranış konularındaki sorunları giderme anlamında etkili bir araç sunmaktadır. Bu çalışmada da okulların DNA profillerinin tespit edilmesindeki amaç, örgütsel sinerjiyi güçlendirmek ve bu konudaki engelleri kaldırmak olmuştur.

Ulaşılan sonuçlara göre, okullarda esnek örgüt profiline ait özelliklerin geliştirilmesinde okul yöneticilerine ve öğretmenlere üniversitelerin eğitim yönetimi birimlerinden çeşitli rehberlik hizmetleri verilebilir. Rehberlik hizmetlerinin sağlanması, üniversite-MEB işbirliği ile kurum içi özerklik alanlarının ve merkezî sisteme yönelik yasal sınırlılıkların belirlenmesi ve buna göre çeşitli yöntemler geliştirilmesi uygun bir yol olabilir. Okul içi eğitim-öğretim faaliyetlerinde esnek takım çalışmaları, kolekt-

tif öğretmen katılımı, okul içi düzenlenen etkinlikler, öğretmenlerin desteklenmesi ve güçlendirilmesi, etkili iletişim kanalları, güven ortamı ve inisiyatif gibi esnek örgüt özellikleri geliştirilebilir. Bu şekilde örgütsel sinerjinin gelişmesine uygun okul ortamları sağlanabilir. Benzer şekilde aynı çalışmalar kapsamında tam zamanlı ve askeri örgüt özelliklerinin sinerjiyi artırıcı yönleri belirlenerek okul içi gelişimde kullanılabilir. Bu çalışmada okul DNA profilleri, örgütsel sinerjinin geliştirilmesi konusunda çıkarımlarda bulunabilmek için gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yapılacak ileri çalışmalarda örgüt DNA'sı ile okuldaki diğer örgütsel davranış konuları arasındaki ilişkiler belirlenebilir.

### Kaynakça

- AKPOLAT, T. ve Levent, F. (2018). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 728-744.
- AKTAN, C. C. (2005). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- BALCI, A. (1995). Örgütsel gelişme. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- BARUAH J. & Paulus, P. B. (2009). Enhancing group creativity: The search for synergy. In E. A. Mannix, M. A. Neale & J. A. Goncalo (Eds), *Creativity in groups, research on managing groups and teams* (p.29-56). United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BENECKE, G., Schurink, W. & Roodt, G. (2007). Towards a substantive theory of synergy. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 9-19.
- BOSTANCI, A. B., Çelik, K. ve Kahraman, Ü. (2017). Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 140-156.
- BOSTANCI, A.B, Akçadağ, T., Kahraman, Ü. ve Tosun, A. (2016). Okulların DNA profili ile okul içi politik davranışlar arasındaki ilişki. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5693-5705.
- BURKE, J. B. (1983). Synergistic management: The task of the flight nurse. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 54(3), 261-262.
- CİNCİOĞLU, O. (2011). Educational synergy and institutional harmony for betterment: guiding notice for curriculum leaders. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 79-85.
- CONNER, D. R. (1993). *Managing at the speed of change*. New York: Villard.
- CÜCELOĞLU, D. (1997). İyi düşün doğru karar ver. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- ÇANDIR, E. (2005). Örgütsel DNA ve bir uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- ÇETİN, R. B. (2014). *Okul DNA'sı metaforunun çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.

## Okul DNA Profillerinin Örgütsel Sinerji Üzerindeki Rolü

- ÇETİN, R. B. ve Döş, İ. (2014). Örgüt DNA'sı Ölçeği'nin geliştirilmesi ve MEB üzerine bir tarama çalışması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(31), 560-575.
- DEARDORFF, D. S. & Williams, G. (2006). Synergy leadership in quantum organizations. *The Triz Journal*. Erişim Adresi: <https://triz-journal.com/synergy-leadership-quantum-organizations/>
- DÖŞ, İ. (2013). School DNA and its transfer. *American Journal of Human Ecology*, 2(1), 7-15.
- ERSOY, E. (2019). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- ESTUPIÑÁN, J., & Neilson, G. L. (2014). *The 10 principles of organizational DNA*. PwC: Strategy & Formerly Booz & Company.
- GOVINDARAJAN, V. & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- GÜRLEK, Y. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okullarındaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- HOOVER, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- İNCE, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 423-446.
- KLINE, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. 3rd ed. New York: The Guilford Press.
- LICK, D. W. (1999). Proactive co-mentoring relationships: Enhancing effectiveness through synergy. In C. A. Mullen ve D. W. Lick (Eds.). *New directions in mentoring: Creating a culture of synergy*, (ss. 34-45). New York: Falmer Press.
- MCKEOWN, L. (2012). *The synergist: How to lead your team to predictable success*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- MINTZBERG, H. (2014). Örgütler ve yapıları. (Çev. Ed. A. Aypay ). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- MÜJDECİ, N. (2020). *Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki bazı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- NEILSON, G. L., Pasternack, B. A. & Mendes, D.(2003). The four bases of organizational DNA. Erişim Adresi: <https://www.strategy-business.com/media/file/03406.pdf>
- NEILSON, G. L., Pasternack, B. A. Mendes, D. & Tan, E. M. (2004). Profiles in organizational DNA research and remedies. Booz & Company Inc. Erişim Adresi: <https://www.strategy-business.com/article/rr00004?gko=7e963>

- NEILSON, G. L., Pasternak, A. B. & Nuys, K.E.V. (2005). The passive aggressive organization. *Harvard Business Review*, 83(10), 82-92.
- OECD (2009). Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS. <http://www.oecd.org/education/school/43023606.pdf>
- PAULUS, P. B., & Brown, V. R. (2007). Toward more creative and innovative group idea generation: A cognitive-social motivational perspective of brainstorming. *Social and Personality Compass*, 1(1), 248-265.
- PINK, D. H. (2006). *A whole new mind*. New York: Riverhead Books.
- SÖNMEZ, V. & Alacapınar, F. G. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- SUNG, G. & Neilson, G. L. (2013). Is your organization passive-aggressive? Erişim Adresi: <https://www.strategy-business.com/media/file/IsYourOrganizationPassiveAggressive.pdf>
- TOSUN, A. ve Bostancı, A.B. (2019). Okulların DNA profilleri ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişki. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1115-1127.
- TÖREMEN, F. (2001). Okul yönetiminde bir tür yaratıcılık: sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 201-212.
- TÖREMEN, F. ve Karakuş, M. (2007). Okullarda sinerjinin engelleri: Takım çalışması üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 7(1), 617-645.