

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE
ÖRGÜTSEL SİNERJİ ALGI DÜZEYLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Aysel DELİKTAŞ DEMİR**

**Danışman
Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ**

TEMMUZ 2025, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sinerji Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli “**Yüksek Lisans**” tezim tarafımdan incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Aysel DELİKTAŞ DEMİR

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Ana Bilim Dalı : Eğitim Bilimleri
Program Adı : Tezli Yüksek Lisans
Tez Başlığı : Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Sinerji
Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 61 sayfalık kısmına ilişkin 02/07/2025 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı %15'tir.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dahil edilmiştir. Filtrelemede yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 02/07/2025

Danışman: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

Öğrenci: Aysel DELİKTAŞ DEMİR

KILAVUZA UYGUNLUK

“Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Sinerji Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı Yüksek Lisans Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Aysel DELİKTAŞ DEMİR

Danışman

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ



KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ danışmanlığında **Aysel DELİKTAŞ DEMİR** tarafından hazırlanan “**Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ve Örgütsel Sinerji Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı’nda **Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliği kabul edilmiştir.

02/07/2025

JÜRİ:

Danışman : **Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ** (İmza)
Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Esra YAZICI** (İmza)
Üye : **Dr. Öğr. Üyesi Selçuk TURAN** (İmza)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /2025 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /2025

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Bu tez çalışması, öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji algı düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Tezimi tamamlarken edindiğim bilgi ve deneyimlerin mesleki gelişimime önemli katkılar sağladığını düşünmekteyim. Çalışma sürecinde karşılaştığım zorluklar, araştırma teknikleri ve literatür taraması yapma becerilerimle başa çıkmayı öğrenmemi sağlamış, akademik anlamda kendimi geliştirmeme vesile olmuştur.

Öğretmenlerin çalışma ortamlarındaki demokrasi algılarının ve bunun sinerjiye etkisinin anlaşılması, eğitim kurumlarının daha verimli ve katılımcı yönetim anlayışları geliştirmesine katkıda bulunabilir. Bu nedenle, çalışmamın eğitim alanında görev yapanlar ve yöneticiler için faydalı olmasını temenni ediyorum.

Bu süreçte emeği geçen değerli danışmanım Prof. Dr. Mehmet Özbaş'a, aileme ve destek olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Aysel DELİKTAŞ DEMİR, Erzincan, 2025

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın hazırlanması sürecinde bana destek olan tüm kişi ve kurumlara teşekkürlerimi sunarım. Öncelikle, akademik yolculuğumda rehberlik eden değerli danışmanım Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ'a, bilgi ve tecrübeleriyle yol gösterdiği için minnettarım.

Ayrıca, sabırla yanımda olan, moral veren ve her koşulda destek sağlayan sevgili eşim İhsan DEMİR'e sonsuz teşekkür ederim. Onun anlayışı ve desteği olmasaydı bu çalışma tamamlanamazdı.

Çalışmam sırasında bana yardım eden, görüş ve önerileriyle katkı sağlayan tüm arkadaşlarıma, meslektaşlarıma ve aileme de teşekkür ederim.

Aysel DELİKTAŞ DEMİR

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ALGI DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Aysel DELİKTAŞ DEMİR

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2025

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeylerini belirlemek ve öğretmenlerin örgütsel demokrasiye yönelik algılarının, örgütsel sinerji düzeylerini ne ölçüde yordadığını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, öğretmenlerin örgüt içerisindeki demokratik uygulamalara ilişkin değerlendirmeleri ile kurumda ortaya çıkan sinerjik yapının ilişkisi analiz edilerek, örgütsel yapının işleyişine dair daha derinlemesine bir anlayış geliştirilmesi hedeflenmektedir. Nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu çalışmada, araştırmanın evrenini 2024-2025 eğitim-öğretim yılında devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenen 401 öğretmenden oluşmaktadır.

Veri toplama aracı olarak, “Örgütsel Demokrasi Ölçeği” ve “Örgütsel Sinerji Ölçeği” kullanılmış; verilerin analizinde betimsel istatistikler, Pearson korelasyon katsayısı ve çoklu regresyon analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin hem örgütsel demokrasiye hem de örgütsel sinerjiye ilişkin algıları yüksek düzeydedir. En yüksek puanlar örgütsel demokrasinin “eşitlik” ve “şeffaflık” boyutlarında; örgütsel sinerjinin ise “bütünleşme” ve “etkileşim ve takdir” boyutlarında gözlemlenmiştir. Regresyon analizine göre, örgütsel demokrasinin alt boyutları örgütsel sinerjiyi anlamlı düzeyde yordamakta olup, bu değişkenler örgütsel sinerjideki toplam varyansın yaklaşık %64,8’ini açıklamaktadır. Özellikle “şeffaflık”, örgütsel sinerjiyi en güçlü yordayan boyut olarak öne çıkmaktadır. “Adalet”, “hesap verebilirlik” ve “eşitlik” boyutlarının da anlamlı katkıları bulunurken, “katılım-eleştiri” boyutu örgütsel sinerji üzerinde anlamlı bir yordayıcı olarak bulunmamıştır.

Araştırma sonuçları, demokratik yönetim anlayışının örgütsel sinerji üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ve özellikle şeffaf, adil ve hesap verebilir uygulamaların çalışanlar arası iş birliği, bütünleşme ve güven ortamını desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde demokratik liderlik anlayışının yaygınlaştırılması, katılımın etkinleştirilmesi ve profesyonel gelişim süreçlerinin desteklenmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Sinerji, Öğretmen, Eğitim Kurumu, Demokratik Liderlik

**INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS'
PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL DEMOCRACY AND
ORGANIZATIONAL SYNERGY**

Aysel DELİKTAŞ DEMİR

Erzincan Binali Yıldırım University

Graduate School of Social Sciences

Master Thesis, July 2025

Supervisor: Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ

ABSTRACT

The aim of this study is to determine teachers' perception levels regarding organizational democracy and organizational synergy, and to reveal the extent to which their perceptions of organizational democracy predict organizational synergy. In this context, the relationship between teachers' evaluations of democratic practices within the organization and the synergistic structure that emerges in the institution is analyzed, with the goal of developing a deeper understanding of the functioning of the organizational structure. The research was conducted using a relational survey model, one of the quantitative research designs. The study population consists of teachers working in public schools during the 2024–2025 academic year, while the sample includes 401 teachers selected through simple random sampling.

Data were collected using the “Organizational Democracy Scale” and the “Organizational Synergy Scale.” Descriptive statistics, Pearson correlation coefficient, and multiple regression analysis were employed in the analysis of the data.

According to the findings, teachers' perceptions of both organizational democracy and organizational synergy are at a high level. The highest mean scores were observed in the “equality” and “transparency” sub-dimensions of organizational democracy and the “integration” and “interaction and appreciation” sub-dimensions of organizational synergy. Regression analysis revealed that the sub-dimensions of organizational democracy significantly predicted organizational synergy, accounting for approximately 64.8% of the total variance in synergy. Among these, “transparency” emerged as the strongest predictor. While “justice,” “accountability,” and “equality” also contributed significantly, the “participation and criticism” sub-dimension was not found to be a significant predictor of organizational synergy.

The results of the study highlight that a democratic management approach plays a key role in enhancing organizational synergy. In particular, transparent, fair, and accountable practices foster collaboration, integration, and trust among employees. Based on these findings, it is recommended that democratic leadership practices be promoted in educational institutions, participation mechanisms be made more effective, and professional development opportunities be expanded.

Keywords: Organizational Democracy, Organizational Synergy, Teacher, Educational Institution, Democratic Leadership

İÇİNDEKİLER

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ VE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ALGI DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	iv
ÖN SÖZ	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xii
TABLolar LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Kuramsal Çerçeve	8
1.1.1. Demokrasi Kavramı	8
1.1.2. Demokrasi Modelleri	9
1.1.3. Demokrasinin Uygulanış Biçimleri	11
1.1.4. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Tanımlar.....	12
1.1.5. Örgütsel Demokrasinin Temel Unsurları.....	13
1.2. Örgütsel Sinerjiye İlişkin Kuramsal Çerçeve	15
1.3. Yapılan Araştırmalar	17

1.3.1. Örgütsel Demokrasi ile İlgili Araştırmalar	17
1.3.1.1. Örgütsel Demokrasi ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	17
1.3.1.2. Örgütsel Demokrasi ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	19
1.3.2. Örgütsel Sinerji ile İlgili Araştırmalar	22
1.3.2.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	22
1.3.2.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırma Modeli.....	27
2.2. Çalışma Grubu.....	27
2.3. Veri Toplama Araçları.....	28
2.3.1. Kişisel Bilgi Formu.....	28
2.3.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği.....	29
2.3.3. Örgütsel Sinerji Ölçeği	30
2.4. Verilerin Analizi	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Sinerji Algı Düzeyleri Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	34
3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar.....	36
3.3. Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar.....	38
3.4. Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar.....	40

3.5. Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar.....	42
3.6. Örgütsel Sinerji Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar.....	44
3.7. Örgütsel Sinerji Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar.....	46
3.8. Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Sinerji Algıları Arasındaki İlişki	47
3.9. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sinerjiyi Yordamasına Ait Çoklu Regresyon Analizi ve Yorumlar	50
SONUÇ VE ÖNERİLER	53
KAYNAKÇA.....	62
EKLER	71
ÖZ GEÇMİŞ	77

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

TDK	: Türk Dil Kurumu
SPSS	: Statistical Package For Social Science
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ANOVA	: Varyans Analizi



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Öğretmenlere Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı	28
Tablo 2.2: Ölçeklerin Güvenilirliklerine ilişkin Cronbach-alpha Katsayıları	31
Tablo 2.3: Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluğuna İlişkin Bulgular	33
Tablo 3.1: Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Sinerji Algılarının Betimsel İstatistikleri	34
Tablo 3.2: Örgütsel Demokrasi Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	36
Tablo 3.3: Örgütsel Demokrasi Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırılması.....	39
Tablo 3.4: Örgütsel Demokrasi Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması.....	41
Tablo 3.5: Örgütsel Sinerji Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	42
Tablo 3.6: Örgütsel Sinerji Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırılması.....	44
Tablo 3.7: Örgütsel Sinerji Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması	46
Tablo 3.8: Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	48
Tablo 3.9: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarının Örgütsel Sinerjiyi Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi	50

GİRİŞ

İnsan, doğası gereği sosyal bir varlıktır ve başkalarıyla etkileşim kurma ihtiyacı duyar. Bu karşılıklı ihtiyaç ve etkileşim gereksinimi, toplum denilen yapının oluşumuna zemin hazırlamıştır (Kağıtçıbaşı, 2010). Bireyler arasındaki karşılıklı ihtiyaç, toplum denilen yapının oluşmasını sağlamıştır. Temizel ve Tuna (2024)'ya göre toplum, belirli düzen ve kurallar çerçevesinde işleyen bir sistemdir. Bu düzenin sağlanabilmesi ve kuralların etkin şekilde uygulanabilmesi için bireylere çeşitli görev ve sorumluluklar düşmektedir. Toplamların varlığını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi adına örgüt adı verilen yapılar ortaya çıkmıştır. Örgüt; “ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eş güdümlenmesi, liderlik edilmesi ve değerlendirmesi süreçleri bütünü” olarak tanımlanır (Balcı, 2005).

Toplumda ortaya çıkan örgütler arasında, bireyin sosyalleşmesi, bilgiyle donatılması ve topluma uyum sağlaması açısından en kritik yapılardan biri olan eğitim örgütleri özel bir öneme sahiptir. Özellikle örgün eğitim hizmetlerinin sunulduğu okullar, yalnızca bireysel gelişimi değil, aynı zamanda toplumsal yapının sürekliliğini ve dönüşümünü de sağlamaktadır (Şişman, 2021; Hoy ve Miskel, 2013). Eğitim örgütleri, bireylerin toplumsal değerleri içselleştirmesinde ve toplumsal rollerini kazanmasında işlevsel bir rol üstlenirken, aynı zamanda toplumun kültürel mirasını aktararak sosyal bütünleşmeyi sağlamaktadır (Aydın, 2016). Turan ve Şişman (2004)'a göre okulların hedeflerine ulaşabilmesi, öğretim kadrosuna, diğer okul çalışanlarına ve okul paydaşlarına verilen önemle mümkündür. Bir okulun başarısı, tüm paydaşların sahip olduğu bilgi, beceri ve yaratıcılığın yanı sıra, bunların motivasyon düzeyine de bağlıdır. Aytürk (2003)'e göre eğitim örgütlerinde çalışan bireyler, farklı çevrelerde ve kültürel ortamlarda yetişmiş, farklı karakter özelliklerine sahip olup, amaç ve çıkarları birbirinden farklı olabilir. Bu durumda, Okutan (2012) okul örgütlerinde yönetimin sorumluluğunun, okulun tüm maddi ve insan kaynaklarını en etkili ve verimli şekilde kullanarak, örgütü hedefleri doğrultusunda yaşatmanın ve geliştirmenin önemine vurgu yapmaktadır. Bursalıoğlu (2000) paydaşların aktif rol aldığı bir eğitim girişimi ise ancak demokratik bir ortam ve yapı içinde başarılı olabilir vurgusu yapmaktadır.

Eğitim örgütlerinde, istenilen demokratik ortamın oluşması fikri demokrasi kavramının önemini bizlere göstermektedir. Ayrıca topluma yön veren eğitim

örgütlerinin demokratik bir yapıya sahip olmasının, bilimsel ve toplumsal gelişim için hayati bir rol oynadığı düşünülmektedir. Harrison ve Freeman (2004)'a göre, demokrasinin örgüt içinde uygulanan biçimi “örgütsel demokrasi” olarak adlandırılır ve bu kavram, çalışan bireylerin örgütsel karar alma süreçlerine katılımını ifade eder. Örgütsel demokrasi, bir örgüt veya organizasyon içinde karar alma süreçlerinin demokratik ilkelere göre yürütülmesini ifade eder. Bu yaklaşım, yönetimde katılımcılığı ve paylaşımcılığı vurgular, karar alma süreçlerine çalışanların etkili bir şekilde katılımını teşvik eder. Örgütsel demokrasi, hiyerarşik bir yapı yerine daha yatay ve katılımcı bir yönetim tarzını benimser. Örgütsel demokrasi çerçevesinde, çalışanlar genellikle karar alma süreçlerine katılma hakkına sahiptirler. Bu toplu kararlar alınırken çalışanların fikirlerinin, görüşlerinin ve önerilerinin dikkate alınmasını içerebilir. Okul örgütlerinde örgütsel demokrasinin hayata geçirilmesinin, öğretmenler arasında iş birliği, paylaşım ve okula bağlılık duygusunu güçlendireceği öngörülmektedir. Çalışanlara daha fazla sorumluluk ve özerklik verilerek, onların motivasyonu ve bağlılığı artırılmaya çalışılır. Artan bu bağlılıkla birlikte örgüt içinde var olan sinerji de etkilenmektedir.

Burke (1983) sinerji kavramını, bir bütün olarak örgütün, bireylerin veya grupların ayrı ayrı elde edemeyeceği bir güç veya etki yaratma kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sinerji, bireylerin ve grupların ortak amaçlarına ulaşmak için bir araya gelerek iş birliği yapmalarıyla ortaya çıkar (Katzenbach ve Smith, 2015). Bu süreçte yüksek düzeyde iletişim ve etkileşim önem taşır ve ortaya çıkan sonuç, bireysel katkıların toplamından daha büyük ve etkili olur (Salas, Shuffler, Thayer, Bedwell, ve Lazzara, 2015). Örgütsel sinerjinin başarıyla gerçekleşebilmesi için açık iletişim, iş birliği kültürü, karşılıklı güven ve ortak hedeflere odaklanma gibi faktörlerin varlığı gereklidir (Gittell, 2016). Örgütsel demokrasi ise, eğitim örgütlerinde karar alma süreçlerine katılım, bireylerin düşüncelerini özgürce ifade edebilme ve eğitim politikalarına etki edebilme yetkinlikleriyle tanımlanmaktadır (Gastil, 2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel demokrasi ve sinerjinin birlikte etkili bir şekilde işlemesi, öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumunu artırmakta (Demirtaş, 2010; Kışla, 2005) ve bu olumlu ortamın öğrencilerin akademik başarısına olumlu yansıdığı görülmektedir (Yılmaz ve Çokluk Bökeoğlu, 2018; Aksoy ve Işık, 2019). Eğitim örgütlerinde örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji kavramları, örgütsel işleyişin ve verimliliğin artırılmasında önemli roller oynamaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji algı düzeyleri arasındaki

ilişkinin incelenmesi, eğitim örgütlerinin daha demokratik ve uyumlu bir yapıya kavuşturulması açısından kritik bir öneme sahiptir.

Problem Durumu

Eğitim örgütleri yalnızca bilgi aktaran yapılar değil; aynı zamanda bireylerin sosyal, kültürel ve mesleki gelişimlerini şekillendiren, çok yönlü ve karmaşık yapılardır (Bush, 2020; Sahlberg, 2021). Bu örgütlerin etkili, verimli ve sürdürülebilir biçimde işlemesi, büyük ölçüde içsel süreçlerin nasıl yönetildiğiyle ilişkilidir (Fullan, 2020; OECD, 2019). Bu kapsamda, okullarda örgütsel yapının kalitesini belirleyen temel faktörlerden ikisi örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji olarak öne çıkmaktadır (Gastil, 2017; Salas vd., 2015; Yılmaz ve Çokluk Bökeoğlu, 2018).

Örgütsel demokrasi, çalışanların karar mekanizmalarına katılımı, şeffaflık ilkesi, adil yönetim anlayışı ve ifade özgürlüğü gibi unsurları kapsayan bir yönetsel yaklaşımdır (Korkmaz, 2007). Eğitim örgütlerinde demokratik bir atmosferin oluşturulması; öğretmenlerin örgüte olan bağlılığını ve motivasyon düzeylerini yükselterek aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Çelik, 2013). Öğretmenlerin örgütlere ilişkin olumlu algılar geliştirmesi, örgütsel başarıyı doğrudan destekleyen bir etkidir (Tschannen-Moran ve Gareis, 2015; Leithwood, Harris ve Hopkins, 2020). Öte yandan, örgütsel sinerji, bireylerin ortak hedefler doğrultusunda iş birliği içinde çalışmalarını sonucunda ortaya çıkan ve bireysel katkıların toplamından daha büyük bir etki yaratan güç birliğini ifade eder (Koçel, 2011). Eğitim örgütlerinde sinerjik bir ortamın varlığı; öğretmenler arasında iş birliğini, paylaşım kültürünü ve ortak problem çözme davranışlarını destekleyerek örgütün genel performansını artırmaktadır. Bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesi önemli bir gerekliliktir; çünkü demokratik ilkelerin hâkim olduğu bir okul ortamında çalışanlar kendilerini daha fazla değerli hisseder, inisiyatif alır ve ortak üretim süreçlerine daha istekli şekilde katılım sağlar. Bu da doğrudan örgütsel sinerjinin gelişmesini beraberinde getirir. Literatür incelendiğinde araştırmalar genellikle bu iki kavramı ayrı ayrı incelemekte, ancak aralarındaki ilişkiye dair bütüncül veriler sınırlı kalmaktadır (Yıldız, 2018).

Öğretmenlerin bu iki önemli örgütsel olguya dair algılarının ortaya konulması; hem akademik çalışmalara katkı sağlaması hem de okul yöneticilerinin daha katılımcı ve iş birliğine dayalı yönetim anlayışları geliştirmelerine katkı sağlaması açısından

önemlidir. Bunun yanında, çağdaş eğitim liderliği anlayışı; katılımı, paylaşımı ve sinerji üretimini önceliklendirmektedir. Bu durum, örgütsel demokrasi ile sinerjinin birlikte değerlendirilmesinin önemini göstermektedir (Leithwood ve Jantzi, 2000). Bu bağlamda öğretmenlerin bu iki kavrama yönelik algıları arasındaki ilişkinin ortaya konulması, günümüz eğitim sistemlerinin yapısal ve yönetsel açıdan dönüşümünde önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Problem Cümlesi

Bu araştırmada “Öğretmenlerinin örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu ana probleme bağlı olarak aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır

Alt Problemler

Araştırmanın problem durumunu, “Öğretmenlerinin örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusu oluşturmaktadır. Problem cümlesine bağlı olarak oluşturulan alt problemler ise şu şekildedir;

- 1- Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?
- 2- Öğretmenlerin örgütsel demokrasi algısı demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem) göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermekte midir?
- 3- Öğretmenlerin örgütsel sinerji ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri nedir?
- 4- Öğretmenlerin örgütsel sinerji algısı demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem) göre anlamlı düzeyde bir farklılık göstermekte midir?
- 5- Öğretmenlerinin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel sinerji algıları arasında nasıl bir ilişki bulunmaktadır?
- 6- Öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları örgütsel sinerji algılarını anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; öğretmenlerin örgütsel demokrasi algı düzeyleri ile örgütsel sinerji algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda

öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve sinerjiye ilişkin algıları çeşitli değişkenler (cinsiyet, kıdem, yaş) açısından da incelenerek farklılık gösterip göstermediği analiz edilecektir. Araştırma sonucunda elde edilecek veriler, eğitim örgütlerinde demokratik yapının güçlendirilmesi ve iş birliğine dayalı sinerjik ortamların geliştirilmesi için yol gösterici olacaktır.

Araştırmanın Önemi

Bu araştırma hem teorik hem de uygulamalı düzeyde çeşitli açılardan önem arz etmektedir:

Örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji kavramları eğitim yönetimi alanında ayrı ayrı çalışılmış olsa da, bu iki kavramın öğretmen algıları çerçevesinde ilişkisel düzeyde birlikte ele alındığı çalışmalar bulunamamıştır. Bu araştırma, ilgili boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Elde edilecek bulgular, okul yöneticilerine, demokratik okul iklimi oluşturma ve çalışanlar arası iş birliğini artırma yönünde önemli veriler sunarak uygulamaya dönük stratejik kararların alınmasına katkı sağlayacaktır.

Milli Eğitim Bakanlığı gibi karar verici kurumlar, öğretmenlerin algılarına dayalı geliştirilecek öneriler sayesinde eğitim politikalarını daha katılımcı, şeffaf ve sinerjik bir yapıya kavuşturabilir.

Varsayımlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Kişisel Bilgi Formu, Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Örgütsel Sinerji Ölçeğine verdikleri yanıtların samimi ve objektif olduğu varsayılmaktadır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

Araştırma, yalnızca 2023-2024 Erzincan ilinde görev yapan 401 öğretmenle sınırlıdır. Bulgular, evrenin tamamına genellenemez.

Kullanılan veri toplama araçları (kişisel bilgi formu, örgütsel demokrasi ölçeği, örgütsel sinerji ölçeği), öğretmenlerin algılarını ölçmekte; davranışsal ya da gözlemsel verilere dayanmamaktadır.

Çalışma, örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerjiyi öğretmen bakış açısından ele almakta, yönetici veya diğer paydaşların görüşlerini kapsamamaktadır.

Bu araştırmada elde edilen veriler kullanılan ölçek maddelerinde yer alan sorularla ve demografik bilgiler formunda yer alan değişkenler (cinsiyet, yaş, mesleki kıdem) ile sınırlıdır.

Tanımlar, Temel Kavramlar

Bu bölümde araştırmada yer alan bazı temel kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

Örgüt: Ortak amaçlara ulaşmak üzere bir araya gelen bireylerin, belli kurallar doğrultusunda iş bölümü ve hiyerarşik düzen içerisinde faaliyet gösterdiği toplumsal bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Eğitim örgütleri de, bireyleri topluma kazandırmayı hedefleyen, içinde görev ve sorumlulukların belli olduğu, organize yapılar arasında yer almaktadır (Schein, 2010).

Öğretmen: Öğrencilerin zihinsel, duygusal ve fiziksel gelişimlerine katkıda bulunan; öğretim süreçlerini hazırlayan, uygulayan ve değerlendiren mesleki donanımına sahip bir eğitimci olarak ele alınmaktadır. Öğretmen yalnızca bilgi sağlayan bir figür değil, aynı zamanda öğrencilere değer kazandıran ve onların sosyal gelişimlerini yönlendiren önemli bir rehberdir (Şişman, 2012).

Demokrasi: Demokrasi bu araştırmada, tüm bireylerin eşit haklara sahip olduğu, karar mekanizmalarına katılımın mümkün olduğu; özgürlük, adalet ve çoğulculuk esaslarına dayanan bir yönetim tarzı olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel Demokrasi: Çalışanların karar alma süreçlerine katıldığı, yönetime güvenin, şeffaflığın ve eşitliğin ön planda olduğu örgütsel yapılanmadır (Korkmaz, 2007).

Sinerji: Sinerji, bireylerin ortaklaşa çalışmaları sonucu ortaya çıkan toplam etkinin, tek tek bireylerin katkılarının ötesine geçmesi durumudur (Koçel, 2011).

Örgütsel Sinerji: Örgüt içinde bireylerin iş birliği yaparak oluşturdukları toplam etki ve verimin, bireysel katkıların toplamından daha fazla olduğu durumdur (Koçel, 2011).

Algı: Bireyin çevresinde olup bitenleri anlamlandırma ve değerlendirme biçimidir. Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel yapılara ilişkin kişisel değerlendirme ve tutumlarını ifade eder (Yıldırım ve Şimşek, 2018).



BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir.

1.1. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Kuramsal Çerçeve

1.1.1. Demokrasi Kavramı

Demokrasi kavramının temelleri Antik Yunan uygarlığına dayanmaktadır. M.Ö. 507 yıllarında, Yunan düşünürü Cleisthenes tarafından ortaya atılmıştır. Etimolojik olarak incelendiğinde, "demokrasi" kelimesinin Eski Yunanca “demos” (halk) ve “kratos” (iktidar/güç) sözcüklerinden türediği görülmektedir (Held, 2006; Heywood, 2021). Bu bağlamda Heywood (2012)’a göre demokrasi, halkın egemenliği anlamını taşır. Zamanla, yönetim biçimleri arasında sıkça tercih edilen ve denetim olanağı tanıyan bir sistem haline gelen demokrasi, toplumsal yapılar tarafından benimsenen ve değer verilen bir anlayış olmuştur. Sönmez (2008)’e göre ise demokrasi; kardeşlik, eşitlik, sevgi, barış, din ve vicdan özgürlüğü gibi olumlu değerlerle örtüşmektedir. Kavram, bir topluluk içindeki bireylerin, örgütlerin karar süreçlerine etkin biçimde katılabilmesi ve bu süreçlerde eşit söz hakkına sahip olması anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle Coşan (2012) demokrasinin, bir yapıda kararların alınmasında tüm üyelerin eşit haklarla sürece dahil olduğu bir yönetim tarzı olduğunu ifade etmiştir. Vatandaşlar yönetime, seçtikleri temsilciler aracılığıyla katılım sağlar. Bu sistemi planlayan ve yürüten örgüt ise hükümettir. Çoğu zaman karşılaşılan sorunlar yasal yollarla çözülür. Bu nedenle Çiftçi (2021)’ye göre demokrasi, halkın onayıyla hükümetlerin barışçıl biçimde yönetim yetkisini kullandığı bir sistem olarak tanımlanabilir.

1.1.2. Demokrasi Modelleri

1. Anayasal Demokrasi: Günümüz çağdaş demokrasilerinde, seçilmiş temsilcilerin yetkilerini suistimal etmelerini önleyici mekanizmaların bulunması gereklidir (Diamond, 2019; Landau, 2020). İdeal ve nitelikli bir demokrasiye ulaşılabilmesi için, siyasal aktörlerin karar ve eylemlerinin hukuki sınırlar dâhilinde denetlenmesi gerekmektedir (Levitsky ve Ziblatt, 2018). Bu bağlamda anayasal demokrasi; bireysel hak ve özgürlüklerin yanı sıra devletin yetki alanının da açık ve kesin çizgilerle tanımlandığı anayasal düzeni ifade etmektedir (Tushnet, 2015). Aktan (2017)'a göre demokrasi, bireylerin siyasi hak ve özgürlüklerini güvence altına alan bir yönetim biçimi olarak öne çıkarken, anayasal demokrasi aynı zamanda ekonomik özgürlüklerin teminatı olan piyasa ekonomisini de destekleyen bir sistem önerir. Bu demokratik model; kuvvetler ayrılığı ilkesi, laiklik, temel sivil ve siyasi hak ve özgürlükler, yargının bağımsızlığı, hukukun üstünlüğü, yönetsel şeffaflık ve yetki sınırlandırmaları gibi temel anayasal ilkelerin etkin bir biçimde uygulandığı ve güvence altına alındığı bir yapı arz etmektedir (Habermas, 2022; Ginsburg ve Huq, 2018).

2. Katılımcı Demokrasi: Liberal demokrasi sistemlerinin işleyişinde zamanla ortaya çıkan meşruiyet krizleri, alternatif demokrasi yaklaşımlarının geliştirilmesine zemin hazırlamıştır (Fung, 2015; Lafont, 2020). Zavala (2006), katılımcı demokrasiyi siyasal yaşama ulusal düzeyde daha fazla dinamizm kazandırarak, doğrudan demokrasinin olanaklarını genişletmeyi hedefleyen bir yönetim biçimi olarak tanımlamaktadır. Bu model, bireylerin siyasal süreçlere sürekli ve aktif katılımını teşvik eder (Smith, 2019). Burada bireyden kasıt, öz-yönetim yetisine sahip topluluklara dönüşen politik öznelerdir. Katılımcı demokrasi, devlet ile sivil toplum, yöneten ile yönetilen arasındaki ayrımları ortadan kaldırmayı ya da en aza indirmeyi amaçlamakta ve vatandaşların yalnızca oy kullanan değil, karar süreçlerine doğrudan müdahil olan aktörler olmasını hedeflemektedir (Carpentier, 2016; Pateman, 2018). Bu anlayış, özellikle yerel yönetimlerde, katılımcı bütçeleme, halk meclisleri ve doğrudan danışma mekanizmaları gibi uygulamalarla hayata geçirilmektedir (Wampler ve Touchton, 2019).

3. Liberal Demokrasi: Liberalizm, modern demokrasi anlayışının oluşumunda temel kavramlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Liberal düşünce sistemi, birey hak ve özgürlüklerini toplumun ve devletin üzerinde konumlandıran doğal haklar anlayışına

dayanmaktadır (Held, 2021; Heywood, 2021). Bu anlayış, bireyin devlet karşısında korunması gerektiğini savunan anayasal ilkelerle desteklenmekte ve hukukun üstünlüğü, mülkiyet hakkı, ifade özgürlüğü gibi temel değerleri önelemektedir (Gaus, 2021). Wolfe (2009), demokrasi ile liberalizm arasındaki ayrımı şu şekilde ortaya koyar: Demokrasi, siyasal katılım ve toplumsal eşitliği temel idealler olarak barındırırken; liberalizm, koşulsuz bir şekilde serbest piyasa ekonomisinin inşasını savunan siyasal bir anlayış olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, liberal demokrasi bireysel özgürlükleri garanti altına alırken aynı zamanda temsili kurumlar aracılığıyla halk egemenliğini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Zakaras, 2018). Demir (2010)'e göre nitekim liberal demokrasi, belirli tarihsel süreçlerin ve koşulların sonucu olarak ortaya çıkmış ve bu süreçte liberal değerler doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır. Günümüzde ise liberal demokrasi; kuvvetler ayrılığı, hukukun üstünlüğü, ifade ve basın özgürlüğü, çoğulculuk ve bireysel hakların teminat altına alınması gibi ilkeler çerçevesinde işleyen bir siyasal rejim olarak varlığını sürdürmektedir (Levitsky ve Ziblatt, 2018; Merkel, 2019).

4. Çoğulcu Demokrasi: Tunç (2008), Batı demokrasisi olarak da adlandırılan çoğulcu demokrasiyi, yönetim yetkisinin seçimlerde çoğunluğu elde eden siyasi aktöre verilen bir demokratik sistem olarak tanımlamaktadır. Bu yapıda, siyasi iktidar, belli koşulları taşıyan tüm bireylerin oy kullanabildiği genel seçimler sonucunda belirlenir ve demokrasi bir ideolojik yapıdan ziyade bir yönetim biçimi olarak ele alınır. Çoğulcu demokrasi, bireyin refahını temel alır ve insanı nihai amaç olarak merkeze koyar (Dryzek, 2017; Urbinati, 2019). Bu doğrultuda devletin görevi, vatandaşlarının mutluluğunu demokratik yöntemlerle temin etmektir. Klasik demokrasi modeli, özellikle ekonomik ve sosyal açıdan gelişmiş Batı toplumlarında yaygın biçimde uygulanmaktadır (Held, 2021). Her ülkenin kendine özgü ekonomik ve toplumsal yapısı bulunduğu için, uygulamada çeşitlilikler gözlemlenmektedir (Keane, 2020). Esasen klasik demokrasi, başkanlık sistemi ve parlamenter sistem gibi farklı yönetim modelleriyle uyumlu bir şekilde işleyebilmektedir (Lijphart, 2012; Norris, 2017).

5. Çoğunlukçu Demokrasi: Tunç (2008) bu demokrasi modelini şu şekilde açıklamaktadır: Çoğunlukçu demokrasi, çoğunluk ilkesine dayalı bir anlayışı esas alır. Çoğunluk ilkesi, bir toplumda yönetimin halkın çoğunluğunun iradesine göre şekillenmesi gerektiğini ve alınan kararların çoğunluğun tercihi doğrultusunda uygulanacağını öngörür. Bu yaklaşımda, çoğunluğun yönetme hakkı mutlak kabul

edilmekte; ancak bu mutlakiyet, azınlık hakları, güçler ayrılığı, çift meclisli yasama yapısı, yargısal denetim gibi anayasal ve örgütsel güvencelerle dengelenmektedir (Levitsky ve Ziblatt, 2018; Ginsburg ve Huq, 2018). Bu bağlamda çoğunlukçu demokrasi, yalnızca teorik kavramlarla ya da örgütsel yapılarla sınırlı kalmamalı; uygulamada da bu ilkelerin korunması sağlanmalıdır (Merkel, 2021). Çoğunluğun tahakkümünü önlemek için denge-denetim mekanizmalarının, demokratik kültürün ve çoğulculuk ilkesinin eş zamanlı olarak kurumsallaşması gereklidir (Landemore, 2020; Mounk, 2018).

1.1.3. Demokrasinin Uygulanış Biçimleri

Demokrasi kavramı, tarihsel süreç içerisinde farklı dönem ve toplumlarda değişen anlamlar kazanmıştır. Turabik (2019), demokrasi kavramının Antik Atina'daki ilk ortaya çıkışından günümüze kadar, toplumsal yapının evrimi ve uluslar arasındaki kültürel ve siyasi farklılıklar nedeniyle çeşitli dönüşümler geçirdiğini ifade etmiştir. Farklı dönemlerde birçok düşünür, farklı demokrasi modelleri önermiştir. Bu modellerden bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

1. Doğrudan Demokrasi: Demokrasinin teorik temelleri, çeşitli düşünürlerce farklı biçimlerde ele alınmıştır. Gözler (2011), doğrudan demokrasinin temelini Jean-Jacques Rousseau'nun toplum sözleşmesi kuramında savunduğu "egemenliğin devredilemezliği" ilkesine dayanan halk egemenliği anlayışına dayandığını belirtmektedir. Bu yönetim biçiminde, vatandaşlar siyasi kararları doğrudan kendileri alır ve önemli konular hakkında doğrudan oylama ile karar verirler. Doğrudan demokraside halk, herhangi bir aracı olmadan egemenliğini doğrudan kullanır. Sahip olduğu katılımcı niteliğe rağmen, bu modelin günümüzün kalabalık ve karmaşık toplum yapılarında uygulanabilirliği sınırlı görülmektedir (Aktaş, 2015; Landemore, 2020; Van Reybrouck, 2016).

2. Temsili Demokrasi: Temsili demokrasi, halk egemenliğinin doğrudan değil, seçimle belirlenen temsilciler aracılığıyla kullanıldığı bir yönetim biçimidir. Bu sistem, özellikle büyük ölçekli modern devletlerde tercih edilen yönetim biçimidir. Teziç (2005), temsili demokrasinin ulusal egemenlik teorisine dayandığını vurgularken, Gözler (2011) halkın kendi adına karar alacak temsilcilere ihtiyaç duyduğunu belirtir. Ayrıca, seçilen parlamenterlerin yalnızca kendi seçmenlerini değil, tüm ulusu temsil etme sorumluluğu taşıdığı ifade edilmektedir. Güncel literatürde de temsili demokrasinin etkinliğinin,

temsilciler ile seçmen arasındaki hesap verebilirlik mekanizmalarıyla doğrudan bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Urbinati, 2019; Manin, 2021).

3. Yarı Doğrudan Demokrasi: Yarı doğrudan demokrasi, doğrudan ve temsili demokrasi modellerinin bir sentezi olarak değerlendirilir. Gözler (2011), bu modelin İsviçre ve İtalya gibi ülkelerde uygulandığını belirtirken; Garrett (2005), halkın “referandum”, “halk vetosu”, “halk inisiyatifi” ve “temsilcileri görevden alma” gibi araçlarla yönetime doğrudan müdahale edebildiğini ifade etmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, bu modelin demokratik meşruiyeti artırdığını ve vatandaşların siyasi süreçlere daha fazla güven duymasını sağladığını göstermektedir (Setälä ve Schiller, 2020; Qvortrup, 2021).

4. Yarı Temsili Demokrasi: Yarı temsili demokrasi, halkın doğrudan karar almadığı ancak çeşitli siyasi araçlar vasıtasıyla karar alma süreçlerini etkileyebildiği bir sistemdir. Varlık ve Ören (2003), bu modelde halkın “dilekçe hakkı”, “temsilcileri geri çağırma”, “referandum” ve “siyasi grev” gibi yollarla egemenlik kullanımına müdahil olduğunu belirtmektedir. Güncel literatür, bu modeli özellikle demokratik katılımın zayıf olduğu toplumlarda bir “ara model” olarak görmektedir. Vatandaşların temsilciler üzerinde baskı kurabildiği bu tür hibrit sistemler, demokratik hesap verebilirliği güçlendirebilir (Caramani, 2017; Warren ve Pearse, 2020).

1.1.4. Örgütsel Demokrasiye İlişkin Tanımlar

Örgütsel demokrasi kavramı, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde açıklanmıştır. Harrison ve Freeman (2004)’a göre demokrasinin örgütsel yapı içerisinde somutlaşmış hali olarak tanımlanabilecek bu kavram, örgütsel karar süreçlerine tüm paydaşların katılımını içerir. Özellikle çalışanların sürece aktif olarak dahil olması, örgütsel demokrasinin temel unsurlarından biri olduğunu ve bu durum, şirketlerin daha demokratik bir yapıya kavuşmasına katkı sağladığını Wang (2018) dile getirmiştir. Ayrıca Harrison ve Freeman (2004)’ın örgütsel demokrasi; çalışan memnuniyetinin ve katılımının artması, yenilikçilik düzeyinin yükselmesi ve paydaşların daha etkin bir şekilde sürece dâhil olması gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmektedir şeklinde başka bir tanımı da mevcuttur. Bilge (2020) her örgütün, belirlediği hedeflere ulaşabilmek, iç yapısında düzeni ve huzuru sağlamak ve örgütsel istikrarı tesis edebilmek adına iç demokrasiyi güçlendirme yönünde çaba göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü

örgütsel demokrasi; doğrudan ya da temsili katılıma dayalı istişare, birlikte karar alma süreçleri ve bireylerin kendi kararlarını verme hakkını tanıyan, yapısal olarak desteklenen kapsayıcı bir çalışan katılım modelidir. Otoriter yönetim anlayışında karar alma yetkisi Wang (2018)'e göre yöneticilere aittir. Buna karşın demokratik yönetim biçimlerinde kararlar alınırken tüm üyelerin katkısı önemsenir. Aynı zamanda bu sistemde, örgüt üyelerini temsil eden bir kurul oluşturularak bu kurulun karar süreçlerine katkı sunması sağlanır ve çalışanların katılımı teşvik edilir.

1.1.5. Örgütsel Demokrasinin Temel Unsurları

Örgütsel demokrasinin temelini oluşturan başlıca kavramları Geçkil (2023) katılım, eleştirel düşünce, hesap verebilirlik, eşitlik ve adalet ile gücün paylaşımı olarak ifade etmiştir.

1. Katılım: Geçkil (2013)'e göre çalışanların karar alma süreçlerine doğrudan ya da temsilcileri aracılığıyla dâhil olmaları katılım kavramının özüdür. Ulutaş (2011) bir organizasyonda demokrasinin yerleşebilmesi için sadece belirli bir grubun değil, tüm çalışanların görüşlerinin ve oylarının sürece yansıdığı bir karar alma sisteminin gerekli olduğunu bu durumun, çalışanların fikirlerini özgürce sunmalarına ve bu fikirler doğrultusunda oylama yaparak alınan kararların uygulanmasında aktif rol almalarına olanak tanıdığını ifade etmiştir. Eren (2015), çalışan katılımını şu şekillerde sınıflandırmıştır:

a) Gönüllü Katılım: Yasal bir zorunluluğun bulunmadığı durumlarda gerçekleşir. Genellikle bu tür katılım, işyeri komiteleri aracılığıyla sağlanır. Komite yapısı, temsilcilerin eşit sayıda veya azınlık-çoğunluk esasına göre katılımıyla belirlenebilir.

b) Temsili Katılım: İşveren ve çalışan temsilcilerinden oluşan, yasal çerçevede kurulan komiteler üzerinden gerçekleştirilir. Bu komiteler sosyal, ekonomik ve yönetimle ilgili kararlar alır; ancak bu kararların uygulanması zorunlu değildir.

c) Eşit Sayıda Katılım: İşveren ve çalışan tarafının eşit temsil edildiği katılım biçimidir. Bu yapıda temsilciler iş konseyi tarafından atanır ve alınan kararların bağlayıcılığı vardır.

d) Sendikal Katılım: Katılım, sendikalar aracılığıyla sağlanır.

e) Özyönetim: Çalışanların, sermaye sahiplerinden bağımsız olarak kendi iş yerlerini yönetmeleridir.

2. Eleştiri: Organizasyonlarda yürütülen faaliyetleri ve benimsenen politikaları Geçkil (2013) her kademedeki çalışan tarafından değerlendirilebilmeli ve çalışanlar olumlu ya da olumsuz görüşlerini serbestçe dile getirebilmelidir şeklinde ifade etmiştir. Bu özgürlük ortamında çalışanlar, eleştiri yaptıkları için cezalandırılmayacaklarından emin olmalıdır. Aynı zamanda eleştirilerin insan haklarına ve sosyal değerlere saygı çerçevesinde yapılması önemlidir. Forcadell (2005)'e göre demokratik kuruluşlar özeleştiriyeye açık olmalı ve kendini geliştirmeye daima hazır olmalıdır. Demokratik olduğunu savunan örgütler, sundukları hizmet ve ürünlerin yanı sıra temel değerlerinin hem iç hem dış paydaşlar tarafından eleştirilebilmesine olanak tanımalıdır.

3. Hesap Verebilirlik: Hesap verebilirlik, Eryılmaz ve Biricikoğlu (2011)'na göre bir bireyin ya da bir grubun gerçekleştirdiği faaliyetler hakkında başka kişi ya da gruplara açıklama yapma ve soruları yanıtlama yükümlülüğüdür. Kısaca, Turabik (2019)'a göre kişi veya örgütün yaptığı işlemlerden sorumlu olduğunu göstermesi demektir. Demokratik yapılarla otoriter yönetimler arasında en belirgin fark da bu noktada ortaya çıkar. Kerr (2004) demokratik bir örgütte yöneticilerin, karar alma süreçlerine katılım sağlayan çalışanlara karşı sorumluluk taşıdığını belirtmiştir.

4. Eşitlik ve Adalet: Eşitlik; Geçkil (2013)'e göre bireylerin aynı haklara ve imkânlarla sahip olması anlamına gelir. Ancak bu durum, bireylere performans, eğitim geçmişi ve kıdem gibi objektif kriterler doğrultusunda eşit davranılması gerektiğini de beraberinde getirir. Adalet ise, herkesin yasalarla güvence altına alınmış haklardan eşit şekilde yararlanabilmesidir (TDK, 2023). Örgütsel bağlamda adalet; İyigün (2012) tarafından liderlerin çalışanlara karşı tutumlarının ve kaynakların dağılım biçiminin çalışanlar tarafından adil algılanmasıyla ilgilidir şeklinde ifade edilmiştir. Eren (2015)'e göre adil bir iş ortamında, bireylerin hakları gözetilmeli, kurallar herkese eşit şekilde uygulanmalı ve kayırmacılığa yer verilmemelidir. Geçkil (2013)'e göre eşitlik ve adalet genellikle aynı anlamda kullanılsa da birbirinden farklı kavramlardır. Eşit olmak her zaman adil olmak anlamına gelmediği gibi, adil davranmak da her durumda eşitliği sağlamaz. Turner (2020) ise, eşitlik ve adaleti birbirinden ayırarak, eşitliğin bireylerin aynı kaynaklara erişimini sağlamak olduğunu; ancak adaletin, bu kaynakların bireylerin

ihtiyaçlarına göre farklılaştırılarak dağıtılmasıyla mümkün olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda örgütlerde yalnızca eşit davranmak değil, çalışanların farklı koşullarını gözeterek adil uygulamalar geliştirmek, hem motivasyonu hem de bağlılığı artıran önemli bir unsurdur.

5. Gücün Paylaşımı: Geçkil ve Tikici (2015)'ye göre gücü; karar alma, kaynakları dağıtma, görevlendirme yapma, ödül ve ceza uygulama gibi örgütsel süreçleri kontrol etme yetkisidir. Bir örgütün ne kadar demokratik olduğu, bu gücün kaç kişiyle paylaşıldığına ve bu kişilerin nasıl belirlendiğine bağlıdır. Yazdani (2010) rgtsel demokrasinin, katılımcı bir yönetim anlayışını zorunlu kıldığını ifade etmektedir. Özellikle hızlı değişim gösteren ortamlarda, örgütsel demokrasiyi gerçek anlamda uygulayabilmek için stratejik liderlik yaklaşımlarının örgüt yapısıyla uyumlu hale getirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

1.2. Örgütsel Sinerjiye İlişkin Kuramsal ereve

Sinerji, kökeni Yunanca'daki "synergos" kelimesinden gelen ve birlikte çalışmayı ifade eden bir terimdir. Bu kavram, Cüceloğlu (1997)'na göre bir bütünü oluşturan alt parçaların bir araya gelerek teker teker toplamlarından daha büyük bir etki yaratma durumunu ifade eder. Sinerji, parçalar arası ağların gücü ve niteliği sayesinde ortaya çıkar, bu da bu glerin teker teker yapabileceklerinden daha büyük bir işi başarma potansiyelini taşır. Dökmen (2004), sinerjiyi birkaç unsurun etkileşimi sonucunda ortaya çıkan, her bir unsurun tek başına sergileyebileceğinden daha güçlü bir etki üreten bir durum olarak tanımlar. Yani, ortak veya yakın ilgi alanlarına sahip bireyler bir araya geldiğinde, tek başlarına yapacakları işlerin toplamından daha yüksek bir çıktı elde edebilirler. Bu, "bir elin nesi var, iki elin sesi var" veya "birlikten kuvvet doğar" gibi Türkçe deyimlerle ifade edilebilecek bir üstün etkiyi simgeler.

Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için belirli şartların sağlanması gerekmektedir (Harris, 1981). Bu şartlar arasında parçaların bütünü güçlendirecek şekilde bir araya getirilmesi, sinerjinin sistemin tümünden beklenmesi, belirlenen amaçların birbirini destekler nitelikte gerçekleştirilmesi, sinerji oluşturacak faktörlerin çeşitlendirilmesi, farklı problem tanımları ve çözümlerinin kabul edilmesi, en iyi birey veya takım tanımlamasında farklı yaklaşımların benimsenmesi bulunmaktadır. Bu bağlamda, yönetim sürecine vurgu yapılarak, yöneticilerin takım çalışmasını destekleyen, alternatif

yaklaşımları benimseyen özelliklere sahip olmaları gerektiği anlaşılmaktadır. İnsanlar, net bir amaç belirleyen bir lider etrafında bir araya geldiklerinde, hayallerin ötesinde işler başarabilirler doğrudan alıntı kuralı uygulanmalıdır.

Sinerji, örgüt içindeki değişimleri yönetmede itici güç oluşturan, çalışanların enerjilerini sentezleyen ve verimliliği artıran bir dinamik durumu ifade eder (Lee, 1993). Töremen (2001), örgütsel sinerjinin bireyler arası anlayış geliştirme, karşılıklı bilgi alışverişi ve öğrenmeyi sağlama, örgütsel gelişimi destekleme gibi birçok yararı olduğunu vurgular. İşbirliği yoluyla ortaya çıkan sinerji, örgütlerin daha büyük bir etki ve başarı elde etmelerine olanak tanır. Ayrıca örgütsel sinerji, farklı birimler arasındaki uyumlaştırma ve bir katma değer yaratma sürecine vurgu yaparak tanımlanabilir. Barutçugil (2004), örgütsel amaç ve sorumluluk gibi ortak kültürel değerlere sahip bireylerin sinerji yaratabileceğini ve bu sayede beklenen performansın ötesinde sonuçlar elde edebileceğini belirtmektedir. Aynı zamanda örgütsel sinerjinin, daha az kaynak kullanarak daha hızlı ve nitelikli ürünler ortaya koyma potansiyeline sahip olduğuna dikkat çeker.

Eğitim yönetimi bağlamında örgütsel sinerji, bir eğitim örgütünde yer alan paydaşların (öğrenciler, öğretmenler, yöneticiler, veliler ve toplumun diğer üyeleri) ortak amaçlar doğrultusunda etkili bir iş birliği ve eşgüdüm içerisinde çalışmalarını ifade etmektedir. Örgütsel sinerji, bireylerin tek başlarına elde edemeyecekleri başarıları birlikte çalışarak elde etmelerini sağlayan bir süreçtir (Açıkgöz, 2005). Bu bağlamda, öğrenci başarısını artırmak, öğretim kalitesini yükseltmek ve kurumsal etkililiği sağlamak için öğretmenler, yöneticiler ve diğer okul personeli arasındaki iş birliği ve takım çalışması büyük önem taşımaktadır (Çelik, 2017).

Örgütsel sinerji, farklı roller üstlenen paydaşların ortak vizyon etrafında birleşmesini sağlayarak daha güçlü bir ekip ruhu oluşturur (Koçel, 2015). Özellikle eğitim ortamlarında, velilerin ve yerel toplumun sürece katılımı, eğitimin kalitesine doğrudan katkı sunmakta ve örgütsel sinerjiyi pekiştirmektedir (Başaran, 2000). Bu tür bir katılım, aynı zamanda eğitimde hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin de gelişmesine zemin hazırlar (Şişman, 2006).

Eğitim örgütlerinde sürekli gelişim ve değişimin yönetimi, dinamik ve değişen öğrenci ihtiyaçlarına hızlı ve etkili şekilde yanıt verilmesini gerektirir. Bu noktada,

örgütsel sinerji; inovasyonu teşvik eden, açık iletişimi destekleyen ve değişim süreçlerine adaptasyonu kolaylaştıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Senge, 1990; Balcı, 2014). Öğretmenlerin ve diğer çalışanların iş doyumunu ve motivasyon düzeylerinin yüksek olması ise doğrudan öğrenci başarısına yansımaktadır (Dinçer, 2018). Bu bağlamda sinerji, çalışanların birbirlerine destek olarak daha pozitif bir tutum geliştirmelerini sağlar.

Sonuç olarak, örgütsel sinerji; paydaşların ortak hedefler doğrultusunda bir araya gelerek iş birliği içerisinde hareket etmelerini, güçlü bir ekip kültürü oluşturmalarını ve eğitim örgütlerinin daha etkili, verimli ve sürdürülebilir başarılar elde etmelerini mümkün kılar (Bursalıoğlu, 2002; Leithwood ve Jantzi, 2000).

1.3. Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

1.3.1. Örgütsel Demokrasi ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel demokrasi ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

1.3.1.1. Örgütsel Demokrasi ile İlgili Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Uluslararası literatür incelendiğinde, örgütsel demokrasinin zaman içinde farklı odaklarla ele alındığı ve bu kavramın değişen sosyoekonomik koşullar çerçevesinde yeniden yorumlandığı görülmektedir. 2000’li yılların başından itibaren bu alandaki çalışmalar hem kuramsal çerçeve hem de uygulama düzeyi bakımından çeşitlenmiş; başlangıçta daha çok katılımın sınırları ve sosyodemografik etkiler incelenirken, ilerleyen yıllarda örgütsel dönüşüm, teknoloji, kriz yönetimi ve stratejik liderlik gibi faktörler ön plana çıkmıştır.

Sosyodemografik Etkiler ve Tutum Analizleri (Collom, 2000):

Collom’un çalışması, örgütsel demokrasiye yönelik bireysel tutumları anlamaya odaklanmış ve özellikle ırk, cinsiyet ve sınıf gibi sosyodemografik değişkenlerin işyeri demokrasisine olan destek üzerindeki etkisini analiz etmiştir. Bu dönem çalışmaları, daha çok demokratikleşmenin bireysel yönelimlerle ilişkisini ve çalışan profiline göre farklılıkları ortaya koymuştur. Sonuçlar, kadınların daha yüksek destek verdiğini, erkek yöneticilerin ise bu katılıma daha mesafeli durduğunu göstermiştir.

Katılımın Kavramsal Gerilimleri (Stohl ve Cheney, 2001):

Bu çalışmada, örgütsel demokrasi içindeki katılımın teorik çelişkileri tartışılmış; özellikle katılımın makam, kimlik ve güç ilişkileriyle nasıl gerilimli bir zemine oturduğu irdelenmiştir. Bu bağlamda örgütsel demokrasi yalnızca “katılmak” eylemiyle sınırlandırılmamış, daha derin yapısal boyutlar üzerinden değerlendirilmiştir. 2000'li yılların başında, örgütsel demokrasinin tanımına ve sınırlarına yönelik kuramsal sorgulamalar dikkat çekmektedir.

Uzaktan Eğitim ve Demokratik Uyum (Remtulla, 2007):

Remtulla(2007), örgütsel demokrasiyi bilgi temelli ekonomiyle ilişkilendirerek uzaktan eğitimin demokratik dönüşüme katkısını ele almıştır. Bu noktada, örgütsel demokrasi ilk kez örgütsel değişim ve yetişkin eğitimi bağlamında değerlendirilmiş; teknolojik gelişmelerin ve esnek öğrenme modellerinin demokratik yapıya adaptasyon sürecinde nasıl kullanılabileceği tartışılmıştır. Bu çalışma, örgütsel demokrasiyi statik bir yapı değil, dönüşen bir süreç olarak ele alma eğilimini göstermesi bakımından önemlidir.

Teknolojik Altyapılarla Demokrasi (Deist, 2008):

Deist(2008)'in çalışması, teknolojinin örgütsel demokrasiye entegrasyonu üzerine odaklanmış, çalışanların karar alma süreçlerine dijital araçlarla nasıl katılabileceğini incelemiştir. Bu dönemde örgütsel demokrasi, yalnızca yüz yüze ilişkilerle değil, dijital katılım platformları ile yeniden tanımlanmıştır. Böylece, örgütsel yapıların demokratikleşmesi teknolojik olanaklarla desteklenmeye başlanmış ve bu, sonraki araştırmalar için önemli bir paradigma değişimini yansıtmaktadır.

Kriz Dönemlerinde Demokratik Açılım (Lansbury, 2009):

Lansbury(2009), küresel ekonomik krizlerin örgütsel demokrasi için bir fırsat oluşturduğunu vurgulayarak, ekonomik darboğazların çalışanların karar alma süreçlerine katılımını teşvik edecek sosyal politikalarla dengelenebileceğini savunmuştur. Bu yaklaşım, kriz dönemlerinde katılımcı yapılarla direnç oluşturma fikrini öne çıkarır. Artık örgütsel demokrasi, yalnızca etik bir ideal değil, aynı zamanda krize karşı stratejik bir araç olarak görülmeye başlanmıştır.

Demokratik Liderlik ve Strateji (Yazdani, 2010):

Yazdani(2010)'nin çalışması, örgütsel demokrasiye stratejik liderlik açısından yaklaşarak, belirsiz ve dinamik çevrelerde demokratik ilkelerin sürdürülebilirliğini analiz etmiştir. Bu dönemle birlikte, örgütsel demokrasi ile stratejik yönetim, örgütsel yapı ve liderlik tarzları arasındaki ilişkiler daha sistematik şekilde sorgulanmıştır. Demokratik süreçlerin yalnızca tabana yayılmakla kalmayıp, liderlik anlayışını da yeniden şekillendirdiği anlaşılmaktadır.

Kriz ve Yapısal Dönüşüm Bağlantısı (Gand ve Bejean, 2013):

Gand ve Bejean(2013), kriz anlarında örgütlerin geleneksel yapıları tercih ettiğini, ancak bu yapıların yetersiz kaldığı durumlarda demokratik modellerin yeniden gündeme geldiğini belirtmiştir. Bu bağlamda örgütsel demokrasi, kriz sonrası yeniden yapılanma süreçlerinde stratejik bir çözüm yolu olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Böylece örgütsel sinerji ve demokrasi, kriz yönetimi ile birlikte anılır hâle gelmiş ve daha pragmatik bir yaklaşımla ele alınmıştır.

Zamanla örgütsel demokrasiye yönelik uluslararası çalışmaların; 2000–2005 yılları arasında daha çok katılım, bireysel tutumlar ve kuramsal sınırlar etrafında şekillendiği, 2006–2010 döneminde teknolojik gelişmeler, örgütsel dönüşüm, uzaktan eğitim ve liderlik boyutlarının araştırmalara entegre olduğu, 2010 sonrası ise örgütsel demokrasinin artık kriz yönetimi, yapısal reform, inovasyon ve stratejik planlama gibi konularla ilişkilendirilerek daha bütüncül ve uygulamaya dönük biçimde ele alındığı görülmektedir.

Bu evrimsel süreç, örgütsel demokrasinin durağan bir kavram olmadığını; aksine, zamanın toplumsal, ekonomik ve teknolojik koşullarına göre yeniden yorumlanan ve pratikle harmanlanan dinamik bir olgu haline geldiğini ortaya koymaktadır. Aynı zamanda örgütsel sinerji ile bağ kurularak, bu katılımcı yapıların sadece etik değil, aynı zamanda verimlilik, dirençlilik ve sürdürülebilirlik açısından da örgütler için stratejik bir değer oluşturduğu vurgulanmaktadır.

1.3.1.2. Örgütsel Demokrasi ile İlgili Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de örgütsel demokrasiye yönelik akademik ilgi, 2010’lu yıllardan itibaren giderek artmış, bu dönemde yapılan çalışmalar genellikle eğitim ve kamu sektörü bağlamında örgütsel demokrasi algısını ve bunun çeşitli örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini incelemeye yönelmiştir. Araştırmalar zaman içerisinde yalnızca algı düzeyini

belirlemekten öteye geçerek, örgütsel demokrasinin iş tatmini, örgütsel mutluluk, iç girişimcilik, örgütsel muhalefet ve iş stresi gibi yapılarla ilişkisini analiz eden daha çok boyutlu modeller geliştirmeye başlamıştır.

Algı, Benimseme ve Uygulama Odağı (Şeker, 2010):

Şeker(2010)'in yüksek lisans çalışması, örgütsel demokrasinin ilköğretim okullarında yöneticiler ve öğretmenler tarafından ne ölçüde benimsendiğini ve uygulanabildiğini analiz etmeye odaklanmıştır. Bu çalışma, örgütsel demokrasiye yönelik algının yanı sıra, bu kavramın okul kültürüne ne ölçüde içselleştirildiğini irdelemesi bakımından önemlidir. Araştırma, örgütsel demokrasinin hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından orta düzeyde benimsendiğini ve uygulamada bazı yapısal sınırlamalar bulunduğunu ortaya koymuştur.

Uygulama Kapasitesi ve Kurumsal Sınırlılıklar (Şeker ve Topsakal, 2011):

Bu çalışma, Şeker(2010)'in önceki tez çalışmasının genişletilmiş bir versiyonudur. Makale düzeyinde yapılan analizde, örgütsel demokrasinin ilköğretim düzeyinde ne ölçüde uygulanabildiği ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Katılımcılar, örgütsel demokrasi ilkelerinin genellikle yöneticiler tarafından teorik olarak kabul edilse de uygulamada yeterince desteklenmediğini belirtmiştir. Bu bağlamda 2010'ların başındaki çalışmalar daha çok algı düzeyi ve uygulama-uygulama dışılık gerilimi üzerine odaklanmaktadır.

Demokrasi ve Girişimcilik İlişkisi (Bakan, Kara ve Güler, 2017):

Bu çalışmada örgütsel demokrasi, iç girişimcilik performansı ile ilişkilendirilmiş; özellikle şeffaflık ve hesap verebilirlik boyutlarının yenilikçilik ve özerklik üzerinde pozitif etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Ancak, katılım, eleştiri, adalet ve eşitlik boyutlarının girişimcilik üzerinde anlamlı etkisi bulunmamıştır. Bu durum, örgütsel demokrasi bileşenlerinin tümünün aynı düzeyde etkili olmadığını ve özellikle yönetim odaklı alt boyutların girişimcilik gibi proaktif davranışlarla daha yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Demografik Değişkenler ve Algı Farklılıkları (Işık, 2017):

Işık(2017)'in kamu örgütlerinde yürüttüğü bu çalışmada, çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel demokrasiye yönelik algılarının anlamlı farklılıklar gösterdiği

belirlenmiştir. Bu farklılıkların özellikle cinsiyet, yaş, kıdem gibi değişkenlerle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma aynı zamanda örgütsel demokrasinin alt boyutları arasında yapısal ilişkiler olduğunu da göstermiştir. Bu dönemden itibaren örgütsel demokrasi araştırmaları, algının ötesine geçerek nedensel ve ilişkisel çözümlemelere yönelmeye başlamıştır.

İş Tatmini ile İlişkisel Çözümleme (Çankaya, 2018):

Sağlık çalışanlarıyla yürütülen bu araştırma, örgütsel demokrasi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutlarının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığı; ancak katılım, eleştiri ve şeffaflık boyutlarının anlamlı etkiler göstermediği belirlenmiştir. Bu sonuç, örgütsel adalet ve güven temelli bileşenlerin iş tatminiyle daha yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışma verileri örgütsel demokrasi algısının genel düzeyinin orta-alt seviyede olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Mutluluk (Maruf ve Altıntaş, 2021) :

Kamu üniversitesinde gerçekleştirilen bu çalışmada, örgütsel demokrasi ile örgütsel mutluluk arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Önemli bir bulgu olarak, şeffaflık düzeyi arttıkça bazı olumsuz duyguların da arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum, şeffaflık uygulamalarının çalışanlar tarafından her zaman olumlu algılanmadığını, hatta aşırı şeffaflık algısının denetim baskısı yaratabileceğini göstermektedir. Bu çalışma, örgütsel demokrasi bileşenlerinin bazı durumlarda paradoksal etkiler yaratabileceğine işaret etmektedir.

Demokrasi ve İş Stresi Arasındaki İlişki (Tokgöz ve Önen, 2021):

Bu çalışmada örgütsel demokrasi ile algılanan iş stresi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bulgular, örgütsel demokrasi düzeyinin arttıkça iş stresinin azaldığını ortaya koymuştur. Bu sonuç, demokratik örgüt yapılarının çalışan refahını artırıcı işlev gördüğünü ve iş ortamındaki psikolojik yükü azalttığını göstermektedir. Böylece örgütsel demokrasi, sadece yönetimle değil, aynı zamanda psikolojik güvenlik ve iyi oluş halleriyle de ilişkilendirilmiştir.

Demokrasi ve Muhalefet İlişkisi (Tavşancıoğlu, 2022):

Tavşancıoğlu(2022)'nin doktora çalışması, örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemiş, demokratik bir yapının örgüt içi muhalefeti nasıl şekillendirdiği üzerinde durmuştur. Sonuçlar, demokratik ortamların muhalefeti bastırmak yerine meşrulaştırdığı ve üretken hale getirdiğini göstermiştir. Bu, örgütsel demokrasinin sadece çatışmayı azaltmaya değil, aynı zamanda farklı seslerin örgütsel öğrenmeye katkı sağlamasına da olanak tanıdığını ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki çalışmalar değerlendirildiğinde Türkiye’de örgütsel demokrasi araştırmalarının zaman içinde şu tematik yönelimlere evrildiği görülmektedir:

2010–2011 Algı, benimseme ve uygulama kapasiteleri odağında, betimsel araştırmaların öne çıktığı dönem. 2017–2018 Örgütsel demokrasi ile çalışan performansı, girişimcilik, iş tatmini ve demografik farklılıklar arasındaki ilişkileri irdeleyen çok değişkenli analizlerin başladığı dönem. 2021–2022 Örgütsel demokrasinin mutluluk, iş stresi, muhalefet gibi psikolojik ve kültürel değişkenlerle ilişkilendirildiği; daha derinlemesine, eleştirel ve farklı boyutlarıyla ilişkilendirilen yeni bir paradigma dönemi.

Bu gelişmeler ışığında, örgütsel demokrasi araştırmaları yapısal ve normatif bir sistem olmaktan çıkarak, çalışan davranışları, psikolojik iyi oluş, örgütsel dirençlilik ve muhalefet gibi daha karmaşık ve etkileşimli sistemler içinde ele alınmaya başlanmıştır. Bu da örgütsel sinerji ile olan ilişkisini güçlendirmiş ve demokratik yapılar ile sinerjik performans arasındaki karşılıklı besleyici ilişkiyi daha görünür hale getirmiştir.

1.3.2. Örgütsel Sinerji ile İlgili Araştırmalar

Örgütsel sinerji ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara aşağıda yer verilmiştir.

1.3.2.1. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde, örgütsel sinerji kavramının uluslararası literatürde daha çok işletme, yönetim ve organizasyon teorisi çerçevesinde incelendiği, eğitim alanında ise oldukça sınırlı sayıda çalışmayla ele alındığı görülmektedir. Kavramın zaman içinde nasıl ele alındığına bakıldığında, 1970’lerden günümüze kadar sinerjiye ilişkin teorik yaklaşımlarda anlamlı bir evrim olduğu ve araştırma eksenlerinin döneme göre değiştiği dikkat çekmektedir. Aşağıda bu dönüşüm kronolojik olarak sunulmuştur.

Temel İlkeler ve Yapısal Koşullar (Doctoroff, 1977):

Doctoroff(1977)'un “Synergistic Management” başlıklı çalışması, sinerji kavramının yönetim literatürüne ilk sistematik girişlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Yazar, örgütlerde sinerjinin oluşabilmesi için bazı yapısal koşulların sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu koşullar arasında örgüt içi çatışmaların azaltılması, etkili iletişim ortamının oluşturulması, yaratıcılığın desteklenmesi ve iş birliği kültürünün geliştirilmesi yer almaktadır. Bu çalışma, sinerjiyi örgütsel verimlilik ve iç uyum perspektifinden ele almış, daha çok normatif ve öneri temelli bir yaklaşımı benimsemiştir.

Takım Kültürü ve Ortaklık Temelli Yapılar (Willard, 1994):

Willard(1994), örgütsel sinerjinin oluşturulmasında takım çalışması kültürünün geliştirilmesinin önemine dikkat çekmiştir. Bu yaklaşım, bireysel başarıların ötesinde, grup temelli başarının artırılması yönünde bir anlayışı benimsemekte ve sinerjinin kültürel temellerini vurgulamaktadır. Çalışmada, örgütlerde sinerji yaratmak için yalnızca yapısal düzenlemelerin değil, aynı zamanda örgüt içi ilişkilerin, değerlerin ve davranış örüntülerinin de yeniden şekillendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Kültürel Liderlik ve Vizyon Temelli Yaklaşım (Harris, 2004):

Harris(2004)'in çalışması, sinerji konusunu kültürel liderlik bağlamında ele almış ve küresel ölçekte etkili liderlik sergileyebilen bireylerin örgüt içinde sinerjiyi artırabildiğini ileri sürmüştür. Çalışmaya göre, düşük sinerjiye sahip örgütlerde çalışanlara yeterli derecede yetki verilmemekte ve iş süreçleri bireysel düzeyde yürütülmektedir. Buna karşın yüksek sinerjiye sahip yapılarda, çalışanlar ortak amaç etrafında birleşmekte ve iş birliğine dayalı bir örgütsel yapı ortaya çıkmaktadır. Bu dönemle birlikte sinerji, yalnızca yapısal değil, liderlik tarzı ve örgütsel vizyonla da ilişkilendirilen bir kavram haline gelmiştir.

Sinerjik Liderliğin Özellikleri (McKeown, 2012):

McKeown(2012), “sinerjik yönetim” kavramını detaylandırmış ve sinerji yaratabilen liderlerin sahip olması gereken özellikleri sistematik bir biçimde tanımlamıştır. Çalışmada sinerjik lider; düzenleyici, motive edici, çözüm odaklı, süreçleri senkronize eden, farklılıkları anlamlandıran, bağ kurucu ve değişime uyum sağlayan bir kişi olarak betimlenmiştir. Bu bağlamda sinerji, yalnızca organizasyonel bir çıktı değil, aynı zamanda liderlik becerileriyle doğrudan ilişkili bir süreç olarak ele alınmıştır.

McKeown'un çalışmasıyla birlikte, örgütsel sinerjinin psikolojik ve davranışsal temelleri daha görünür hale gelmiştir.

Ölçülebilirlik ve Psikometrik Yaklaşım (Climer, 2016):

Climer(2016) sinerji kavramını ölçülebilir hale getirmek amacıyla geliştirdiği sinerji ölçeği ile önemli bir katkı sunmuştur. Ölçek; Takım Amaç Birliği (Team Purpose), Yaratıcı Takım Süreci (Creative Team Process) ve Takım Dinamikleri (Team Dynamics) şeklinde üç boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek, Climer tarafından hem niceliksel (anketlerle) hem niteliksel verilerle desteklenerek geliştirilmiştir ve sinerjiyi grup düzeyindeki performans artışı çerçevesinde ölçmeyi hedefler. Yani bireysel katkıların toplam değerinden çok, ekip olarak elde edilen sinerjik çıktıyı değerlendirmektedir. Çalışmasında sinerji, bir grubun toplam çıktısının bireysel performansların toplamından daha büyük olması durumu olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, sinerjiyi yalnızca niteliksel değil, aynı zamanda niceliksel olarak da değerlendirilebilir bir kavram haline getirmiştir. Climer, sinerjinin özellikle ekip başarısı, kolektif amaç birliği ve iletişim kalitesiyle yakından ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışma, örgütsel sinerji kavramının psikometrik araçlarla ölçülerek farklı alanlarda uygulanabilirliğini artıran önemli bir dönüm noktasıdır.

Uluslararası literatür incelendiğinde, örgütsel sinerji araştırmalarının zaman içinde aşağıdaki tematik geçişleri gösterdiği görülmektedir:

1970'ler ve 1980'lerde sinerji, daha çok yapısal verimlilik, çatışmasızlık ve yönetsel düzenleme bağlamında tanımlanmıştır. 1990'lar takım çalışması kültürü ve kolektif başarı odaklı yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. 2000'ler sinerji, liderlik yaklaşımları ve örgütsel vizyon ile ilişkilendirilmiş; kültürel ve davranışsal boyutlar önem kazanmıştır. 2010 sonrası liderlik becerileri ve psikolojik süreçlerle bağlantılı olarak çok boyutlu bir yapı kazanmış, ölçülebilir hale getirilmiştir.

Bu tarihsel gelişim, örgütsel sinerjinin giderek daha entegratif, dinamik ve ölçülebilir bir kavram haline geldiğini göstermektedir. Eğitim alanında yapılan çalışmaların bu gelişim çizgisinin henüz başında olduğu, ancak örgütsel sinerjinin liderlik, ekip çalışması ve okul kültürü gibi faktörlerle bütünleşerek eğitim yönetimi bağlamında derinleştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

1.3.2.2. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de örgütsel sinerji kavramına yönelik yapılan araştırmalar, özellikle son yıllarda eğitim yönetimi disiplini içerisinde dikkat çekici bir biçimde artış göstermiştir. Ancak kavram hâlen görece yeni bir alan olarak değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu öğretmen algılarını merkeze alarak örgütsel sinerjiyi, sinizm, örgütsel bağlılık, örgüt profili ve güç mesafesi gibi çeşitli değişkenlerle ilişkilendirmiştir. Aşağıda, örgütsel sinerjiye dair Türkiye’de yapılan akademik çalışmalar, kronolojik olarak sunularak zaman içinde nasıl bir kavramsal evrim geçirdiği ve araştırma temalarının nasıl çeşitlendiği ortaya konulmuştur.

Güç Mesafesi ile Sinerji İlişkisi (Ersoy ve Levent, 2020):

Bu çalışma, örgütsel sinerji ile örgütsel güç mesafesi arasındaki ilişkiyi öğretmen algılarına dayalı olarak incelemiştir. Araştırmada, Örgütsel Sinerji Ölçeği’nin alt boyutları ile katılımcıların demografik değişkenleri (yaş ve cinsiyet) arasında anlamlı bir fark saptanmamış; ancak kıdem değişkeni açısından, özellikle strateji boyutunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, örgütsel sinerji düzeyinin çalışan deneyimiyle bağlantılı olarak farklılaştığını ortaya koymaktadır. Çalışma, örgütsel sinerji kavramını ilk kez yönetsel güç ilişkileri ile birlikte ele alan çalışmalardan biridir.

Sinizm ve Sinerji Arasındaki Negatif Yönlü İlişki (Akpolat ve Oğuz, 2021):

Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel sinerji algılarını nasıl etkilediğini incelemiştir. Bulgular, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin genel olarak düşük, sinerji algılarının ise orta düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, öğretmenlerin branşları, kıdemleri ve yaşları gibi demografik faktörlerin sinerji algılarında anlamlı farklılık yarattığı; örgütsel sinizmin ise algılanan sinerjiyi anlamlı ve negatif yönde yordadığı belirlenmiştir. Bu çalışma, örgütsel sinerjiyi duygusal ve psikolojik faktörlerle ilişkilendiren önemli bir katkı sunmuştur.

Örgüt Profilleri ve Sinerji İlişkisi (Bostancı ve Koçak, 2022):

Araştırmacılar, “okul DNA profilleri” ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Sağlıklı örgüt profillerine (esnek, tam zamanlı, askeri) sahip okullarda örgütsel sinerji algılarının orta ile yüksek düzeyde olduğu, buna karşın sağlıksız profillere (pasif saldırgan, yönetim ağırlıklı, gelişigüzel) sahip okullarda bu algının düşük düzeyde

olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları, esnek, tam zamanlı ve askeri profillerin örgütsel sinerjiyi pozitif yönde yordadığını; pasif saldırgan profilin ise negatif etkilediğini göstermiştir. Bu çalışma, örgütsel sinerjiye yapısal ve kültürel bir bakış açısı getirmiştir.

Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Yeşil, 2022):

Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini inceleyen bu çalışmada, korelasyon analizi sonuçları örgütsel sinerji ile bağlılık arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir ($r = ,797$). Regresyon analizinde ise örgütsel sinerjinin bağlılık düzeyini %63,5 oranında yordadığı belirlenmiştir. Bu çalışma, örgütsel sinerjinin öğretmen bağlılığı üzerinde doğrudan ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstererek kavramın motivasyonel boyutunu vurgulamaktadır.

Bağlılık, Mutluluk ve Sinerji Üçlü İlişkisi (Aksoy, 2022):

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel bağlılık, sinerji ve mutluluk düzeyleri incelenmiştir. Genel olarak öğretmenlerin bu üç değişkene ilişkin düzeylerinin yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle sinerji düzeyleri açısından yalnızca çalışılan okul türü değişkenine bağlı olarak anlamlı fark saptanmış ve bu fark ilköğretim öğretmenleri lehine gerçekleşmiştir. Diğer demografik değişkenlerde ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Çalışma, örgütsel sinerjiyi bağlılık ve mutluluk ile birlikte ele alarak pozitif örgütsel psikoloji çerçevesinde önemli bir bütünsel yaklaşım ortaya koymuştur.

Türkiye’de örgütsel sinerjiye yönelik araştırmalar 2020 yılından itibaren belirgin bir ivme kazanmıştır. İlk çalışmalar daha çok yönetsel değişkenler (örneğin güç mesafesi, kıdem) ile örgütsel sinerjiyi ilişkilendirirken, sonraki çalışmalar psikolojik değişkenler (sinizm, bağlılık, mutluluk) ile etkileşimsel boyutları incelemeye başlamıştır. Ayrıca, 2022 yılı itibarıyla yapılan araştırmalarda örgütsel sinerjinin örgüt yapısı, kurumsal profil ve çalışan psikolojisi gibi daha geniş ve bütüncül bir çerçevede ele alındığı görülmektedir.

Bu dönüşüm, örgütsel sinerjinin eğitim örgütlerinde yalnızca yapısal bir çıktı değil, aynı zamanda çalışan deneyimi, okul kültürü ve liderlik anlayışlarıyla doğrudan bağlantılı dinamik bir süreç olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgütsel sinerji kavramının öğretmenlerin iş doyumu, motivasyonu ve bağlılığı üzerinde belirleyici etkiler yaratabileceği yönündeki bulgular, kavramın uygulama alanlarındaki önemini artırmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, katılımcı grup bilgileri, veri toplama süreci, kullanılan veri toplama araçları ve veri analizi ile ilgili detaylı açıklamalar yer almaktadır.

2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma öğretmenlerin örgütsel demokrasi ile örgütsel sinerji algıları arasındaki ilişkisinin belirlenmesi amacıyla ilişkisel tarama modeliyle yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir (Karasar, 1999).

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel demokrasi ile örgütsel sinerji algıları; yaş, cinsiyet, mesleki kıdem değişkenleri kullanılarak ilişkisel tarama modeliyle incelenmiştir.

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, 2023-2024 Eğitim Öğretim yılı Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan 401 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde, her bireyin çalışma grubuna seçilme şansının eşit olduğu basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2020). Araştırma kapsamında öğretmenlere gönüllülük ilkesine dayalı olarak kişisel bilgi formu, örgütsel demokrasi ölçeği ve örgütsel sinerji ölçeği üzerinden cevaplamalarını istediğimiz sorular yönlendirilmiştir. Araştırmanın evrenini, Erzincan il merkezinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu evrenden, basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile belirlenen toplam 401 öğretmen çalışmaya dahil edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini belirlemek amacıyla, G*Power 3.1 programı ile güç analizi yapılmıştır. Yapılan analizde, orta düzey etki büyüklüğü ($f^2 = 0.15$), %95 güven düzeyi ($\alpha = 0.05$) ve %95 test gücü ($1-\beta = 0.95$) esas alındığında, minimum örneklem büyüklüğü 129 kişi

olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda çalışmaya katılan 401 kişilik örneklem, öngörülen minimum sayının oldukça üzerindedir ve bu durum, araştırma sonuçlarının istatistiksel güvenilirliğini ve genellenebilirliğini artırmaktadır (Faul vd., 2009). Katılımcılara ait bazı bilgiler Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1: Öğretmenlere Ait Demografik Özelliklerin Dağılımı

Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	198	49,38
	Erkek	203	50,62
Yaş	21-30	192	47,88
	31-40	105	26,18
	41-50	63	15,71
	51-+	41	10,22
Meslekteki kıdem yılı	1-5	174	43,39
	6-10	88	21,95
	11-15	62	15,46
	16-20	31	7,73
	21-+	46	11,47

Tablo 2.1’e göre araştırmaya katılan öğretmenlerin %49,38’i kadın, %50,62’si erkek, %47,88’i 21-30 yaş aralığında, %26,18’i 31-40 yaş aralığında, %15,71’i 41-50 yaş aralığında, %10,22’si 51 yaş ve üzerinde, %43,39’unun kıdem yılı 1-5 yıl arasında, %21,95’inin 6-10 yıl arasında, %15,46’sının 11-15 yıl arasında, %7,73’ünün kıdem yılı 16-20 yıl arasında, %11,47’sinin kıdem yılı ise 21 yıl ve üzeridir. Araştırma katılımcılarının çoğunlukla genç bir nüfus özelliğine ve aynı zamanda büyük bir çoğunluğunun 11 yıldan az kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın bu bölümünde, verilerin elde edilmesinde kullanılan veri toplama araçları ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Araştırma kapsamında öğretmenlerin, örgütsel demokrasi düzeylerine ve örgütsel sinerji algılarına ait verilerin toplanması amacıyla kişisel bilgiler, örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji ölçeklerinden olmak üzere 3 bölümden oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır.

2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formu toplam 3 sorudan oluşmaktadır. Katılımcılardan yaş, cinsiyet, mesleki kıdem değişkenlerine ilişkin sorulara cevap istenmiştir.

2.3.2. Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan Örgütsel Demokrasi Ölçeği, Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, 28 maddeden oluşmakta olup 5’li Likert tipi şeklinde yapılandırılmıştır. Katılımcılardan, her bir maddeye 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında bir puan vermeleri istenmektedir. Ölçek, örgütsel demokrasiyi beş alt boyut çerçevesinde değerlendirmektedir: Katılım-Eleştiri, Şeffaflık, Adalet, Eşitlik ve Hesap Verebilirlik.

Katılım-Eleştiri boyutunda yer alan “Karar alma süreçlerine katılabileceğim ortamlar yaratılır” ve “Yönetime ilişkin düşüncelerimi açıkça ifade edebilirim” gibi maddeler, çalışanların yönetime katılım düzeylerini ve eleştirel ifade özgürlüğünü ölçmeyi amaçlamaktadır. Şeffaflık boyutunda ise “Yönetim kararlarının gerekçeleri açık bir şekilde paylaşılır” ve “Okuldaki uygulamalara dair bilgiler gizlenmeden sunulur” gibi ifadeler, bilgi paylaşımının açıklığına vurgu yapmaktadır. Adalet boyutunda “Görev ve sorumluluklar adil bir şekilde dağıtılır” ve “Yöneticiler kararlarında tarafsız davranır” gibi maddelerle, örgüt içindeki adil uygulamalar ölçülmektedir. Eşitlik boyutuna ilişkin örnek maddelerden “Çalışanlara tanınan haklar, herkes için eşittir” ve “Farklı görüşlere sahip çalışanlara eşit mesafede durulur” ifadeleri, ayrımcılığın olup olmadığını sorgulamaktadır. Son olarak, Hesap Verebilirlik boyutunda yer alan “Yöneticiler verdikleri kararların sonuçlarını açıklamakla yükümlüdür” ve “Yönetim süreçleri hakkında üst kademelere bilgi verilir” gibi maddeler, yöneticilerin şeffaf denetim ve sorumluluk mekanizmalarına uyumunu değerlendirmektedir.

Bu araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan Örgütsel Demokrasi Ölçeği, Geçkil ve Tikici (2015) tarafından üniversite ve hastane çalışanları üzerinde geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formu, öğretmen grubu üzerinde geliştirilmemiş olmakla birlikte, bu çalışmada öğretmen örneklemini üzerinde uygulanmıştır. Bu bağlamda, Tokgöz (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, söz konusu ölçek öğretmen ve okul yöneticilerine uygulanmış ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile ölçeğin beş boyutlu yapısının öğretmen örneklemini üzerinde geçerli olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmıştır. Bu durum, çalışmamızda kullanılan ölçeğin hedef örneklem üzerinde yapı geçerliğine sahip olduğunu desteklemektedir.

Geçkil ve Tikici (2015) ölçek geneline ilişkin Cronbach Alfa katsayısını .94 olarak hesaplarken bütün boyutlar için Cronbach Alfa değerleri .70 üzerinde belirlemişlerdir. Örgütsel Demokrasi ölçeği ve Katılım-Eleştiri, Şeffaflık, Adalet alt boyutunun güvenilirliklerinin Cronbach's Alpha katsayısına göre (sırası ile $\alpha=0,94$, $\alpha=0,89$, $\alpha=0,87$, $\alpha=0,84$) yüksek seviyede olduğu, Eşitlik ve Hesap Verebilirlik alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısına ($\alpha=0,72$, $\alpha=0,76$) göre güvenilirliği kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edildi. Analizler **Tablo 2.2'**de yer almaktadır.

2.3.3. Örgütsel Sinerji Ölçeği

Araştırmanın üçüncü bölümünde, öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji düzeylerine ilişkin algılarını belirlemek amacıyla Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen Örgütsel Sinerji Ölçeği kullanılmıştır. 29 maddeden oluşan bu ölçek, 5'li Likert tipi bir yapıya sahiptir ve katılımcılar maddeleri 1 (Hiç) ile 5 (Her zaman) arasında puanlamaktadır. Ölçek; Etkileşim ve Takdir Etme (10 madde), Bütünleşme (10 madde), Strateji (6 madde) ve Güncelleme ve Güçlenme (3 madde) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Alt boyutlara ilişkin örnek maddelere bakıldığında; Etkileşim ve Takdir Etme boyutunda “Okulda çalışanların çabaları takdir edilir” ve “Çalışanlar arasında açık ve yapıcı iletişim vardır” gibi ifadeler yer almaktadır. Bütünleşme boyutunda “Okuldaki bireyler ortak amaçlar doğrultusunda uyum içinde çalışır” ve “Karar alma süreçlerinde birlik duygusu hissedilir” gibi maddeler dikkat çekmektedir. Strateji boyutuna ait örnek ifadelerden bazıları “Okul stratejileri ortak akılla oluşturulur” ve “Kurumsal hedefler çalışanlarla paylaşılır” şeklindedir. Son olarak, Güncelleme ve Güçlenme boyutunda yer alan “Çalışanların mesleki gelişimlerine yönelik fırsatlar sağlanır” ve “Yenilikçi uygulamalara açık bir ortam oluşturulur” gibi maddeler, örgütsel gelişim ve öğrenme odaklılığı yansıtmaktadır. 29 maddeden oluşan örgütsel sinerji ölçeğinin Cronbach Alfa katsayıları .97 olarak bulunmuştur. Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Etkileşim ve takdir etme, Bütünleşme, Strateji alt boyutunun güvenilirliklerinin Cronbach's Alpha katsayısına göre (sırası ile $\alpha=0,97$, $\alpha=0,93$, $\alpha=0,92$, $\alpha=0,88$) yüksek seviyede olduğu, Güncellenme ve güçlenme alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısına ($\alpha=0,79$) göre güvenilirliği kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edildi. Analizler Tablo 2.2'de yer almaktadır.

Tablo 2.2: Ölçeklerin Güvenilirliklerine İlişkin Cronbach-Alpha Katsayıları

Ölçek/Alt Boyutları	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	28	0,94
Katılım-Eleştiri	8	0,89
Şeffaflık	6	0,87
Adalet	5	0,84
Eşitlik	6	0,72
Hesap Verebilirlik	3	0,76
Örgütsel Sinerji Ölçeği	29	0,97
Etkileşim ve takdir etme	10	0,93
Bütünleşme	10	0,92
Strateji	6	0,88
Güncellenme ve güçlenme	3	0,79

Tablo 2.2 incelendiğinde Örgütsel Demokrasi ölçeği ve Katılım-Eleştiri, Şeffaflık, Adalet alt boyutunun güvenilirliklerinin Cronbach's Alpha katsayısına göre (sırası ile $\alpha=0,94$, $\alpha=0,89$, $\alpha=0,87$, $\alpha=0,84$) yüksek seviyede olduğu, Eşitlik ve Hesap Verebilirlik alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısına ($\alpha=0,72$, $\alpha=0,76$) göre güvenilirliği kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edildi. Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Etkileşim ve takdir etme, Bütünleşme, Strateji alt boyutunun güvenilirliklerinin Cronbach's Alpha katsayısına göre (sırası ile $\alpha=0,97$, $\alpha=0,93$, $\alpha=0,92$, $\alpha=0,88$) yüksek seviyede olduğu, Güncellenme ve güçlenme alt boyutunun Cronbach's Alpha katsayısına ($\alpha=0,79$) göre güvenilirliği kabul edilebilir seviyede olduğu tespit edildi. Araştırma kapsamında kullanılan Örgütsel Demokrasi ölçek/alt boyut ve Örgütsel Sinerji Ölçek/alt boyutlarının güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa içsel tutarlılık testine tabi tutulmuştur. Cronbach Alfa içsel tutarlılık katsayısı, bir ölçeğin güvenilirliğini belirlemede yaygın olarak kullanılan istatistiksel bir yöntemdir ve 0 ile 1 arasında değerler alır. Bu katsayının ölçek çalışmalarında en az 0,70 ve üzeri olması gerektiği genel kabul görmektedir (Seçer, 2015). Bu bağlamda, Cronbach Alfa değerinin hangi aralıkta ne düzeyde güvenilirlik sunduğunu açıklamak önemlidir; nitekim Özdamar (2002) tarafından yapılan sınıflamaya göre, katsayı arttıkça ölçeğin güvenilirliği de artmakta olup, belirli aralıklarda bu güvenilirlik düzeyi yorumlanabilmektedir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir;
 $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veriler 2023-2024 Eğitim - Öğretim yılında, Erzincan İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerden yazılı olarak ölçeklerin doldurulması şeklinde bizzat temin edilmiştir.

Araştırma verileri, öğretmenlerden bizzat temin edildikten sonra kodlanarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Verilerin analizi iki kısımda gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada veriler eksik değer, aykırı değer, normallik, çoklu değişme açısından değerlendirilmiş ve sayıltıları test edilmiştir. Veriler homojen dağılım gösterip göstermediği normal dağılım testi ile saptanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji değişkenlerine uygun şekilde hareket edilerek, SPSS paket programı yardımıyla, bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) ve regresyon gibi analiz tekniklerinden faydalanılmıştır.

Verilerin analizinde hangi testlerin (parametrik/nonparametrik testler) uygulanacağına karar vermek için ilk ölçek/alt boyut toplam puanlarının normallik varsayımı test edilmiştir. Bu doğrultuda ölçek/alt boyut toplam puanlarının Kolmogorov-Smirnov çarpıklık, basıklık katsayısı değerleri ve histogram, normal Q-Q grafiği, box-plots normal dağılım eğrisine bakılarak karar verilmiştir. Ölçek ve alt boyut toplam puanlarının Kolmogorov-Smirnov çarpıklık, basıklık katsayısı değerleri **Tablo 2.3'te** verilmiştir.

Tablo 2.3: Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Normal Dağılıma Uygunluğuna İlişkin Bulgular

Ölçek/Alt Boyutları	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
	Test İstatist.	Sd	P		
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	0,070	401	0,001	-0,378	-0,188
Katılım-Eleştiri	0,101	401	0,001	-0,273	-0,547
Şeffaflık	0,109	401	0,001	-0,477	-0,192
Adalet	0,089	401	0,001	-0,314	-0,389
Eşitlik	0,081	401	0,001	-0,063	0,044
Hesap Verebilirlik	0,110	401	0,001	-0,222	-0,749
Örgütsel Sinerji Ölçeği	0,064	401	0,001	-0,497	0,153
Etkileşim ve takdir etme	0,092	401	0,001	-0,456	-0,191
Bütünleşme	0,107	401	0,001	-0,492	-0,124
Strateji	0,109	401	0,001	-0,528	-0,066
Güncellenme ve güçlenme	0,150	401	0,001	-0,488	-0,299

*P>0,05

Tablo 2.3'e göre Örgütsel Demokrasi ölçek/alt boyut ve Örgütsel Sinerji Ölçek/alt boyut toplam puanların normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov Smirnov testi sonuçlarına bakıldığında ölçek ve alt boyut toplam puanlarının normal dağılım göstermediği ($p<0,05$) anlaşılmaktadır. Ancak normal dağılımın diğer göstergeleri olan histogram, normal Q-Q grafiği ve box-plots normal dağılım eğrisinin çizildiği, basıklık çarpıklık katsayıları göz önüne alındığında verilerin normal dağılımdan aşırı sapma göstermediği değerlendirilmiştir. Verilerin çarpıklık-basıklık katsayılarının ± 1 aralığında olmasından (Büyüköztürk, 2010) normal kabul edilmiştir.

Normal dağılım gösteren verilerde bağımsız iki grup karşılaştırmasında t-testi (Independent sample t-testi), ilişkisiz ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA) analizi ve farkın kaynağının belirlenmesi için post-hoc analizi yapılmıştır. Post-hoc analizlerinde varyanslarının homojen bulunduğu durumlarda Bonferroni testi, homojen bulunmadığı durumlarda Tamhane's testleri kullanılmıştır. Varyansın homojenliğini Levene istatistiği tespit edilmiştir. Ölçekler arasındaki ilişkiye pearson korelasyon analizi ile bakılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Sinerji Algı Düzeyleri Alt Problemine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu kısımda öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji algı düzeyleri betimsel istatistikler yoluyla analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1: Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Sinerji Algılarının Betimsel İstatistikleri

Ölçek/Alt Boyutları	Madde sayısı	Alacağı Puan aralığı	Betimsel İstatistikler				
			N	Min	Max	$\bar{X}$	Ss
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	28	28-140	401	32	140	87,62	21,52
Katılım-Eleştiri	8	8-40	401	8	40	24,36	7,40
Şeffaflık	6	6-30	401	6	30	19,27	5,58
Adalet	5	5-25	401	5	25	15,49	4,62
Eşitlik	6	6-30	401	8	30	19,30	3,70
Hesap Verebilirlik	3	3-15	401	3	15	9,19	3,09
Örgütsel Sinerji Ölçeği	29	29-145	401	29	145	95,44	25,45
Etkileşim ve takdir etme	10	10-50	401	10	50	32,49	9,47
Bütünleşme	10	10-50	401	10	50	32,96	9,13
Strateji	6	6-30	401	6	30	20,02	5,59
Güncellenme ve güçlenme	3	3-15	401	3	15	9,97	2,98

Tablo 3.1’de yer alan bulgulara göre öğretmenlerin hem örgütsel demokrasi hem de örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ölçeği’nden aldıkları puanlar 32 ile 140 arasında değişmekte olup ölçek genelinde ortalama puan 87,62 ($\pm 21,52$) olarak hesaplanmıştır. Bu değer, öğretmenlerin örgütlerinde demokratik bir yönetim anlayışının varlığına dair

olumlu bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Katılım ve eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik gibi alt boyutlarda da benzer biçimde yüksek ortalamalar gözlemlenmiştir. Özellikle “eşitlik” ($\bar{X}=19,30$) ve “şeffaflık” ($\bar{X}=19,27$) boyutlarında ortaya çıkan yüksek ortalamalar, öğretmenlerin karar alma süreçlerinde açık, adil ve eşitlikçi uygulamaları deneyimlediklerini göstermektedir. Bununla birlikte, “hesap verebilirlik” alt boyutunda elde edilen görece daha düşük ortalama ($\bar{X}=9,19$), bu ilkenin diğer boyutlara kıyasla örgütlerde daha az hissedildiğini düşündürmektedir. Bu durum, bazı okullarda yöneticilerin uygulamalarında hesap verebilirlik ilkesinin yeterince kurumsallaşmadığını ve öğretmenler tarafından bu boyutta bir eksiklik hissedildiğini düşündürmektedir. Eğitim örgütlerinde hesap verebilirlik kültürünün güçlendirilmesi, demokratik yönetim anlayışının sürdürülebilirliği açısından önemli bir gelişim alanı olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada kullanılan Örgütsel Sinerji Ölçeği’nden öğretmenlerin aldıkları puanlar 29 ile 145 arasında değişmektedir. Ölçeğin genel ortalaması 95,44 ($\pm 25,45$) olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim örgütlerinde iş birliği, karşılıklı takdir, bütünleşme ve gelişim süreçlerine yönelik algılarının genelde olumlu olduğunu göstermektedir.

Alt boyutlara bakıldığında, en yüksek ortalamaların “bütünleşme” ($\bar{X}=32,96$) ve “etkileşim ve takdir etme” ($\bar{X}=32,49$) boyutlarında elde edildiği görülmektedir. Bu durum, öğretmenlerin okul ortamında ortak hedefler doğrultusunda hareket etme, uyum içinde çalışma ve meslektaşlarıyla etkili iletişim kurma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Buna karşın, “güncellenme ve güçlenme” alt boyutunda elde edilen ortalamanın görece düşük olması ($\bar{X}=9,97$), dikkat çekici bir bulgudur. Bu durum, öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatları, yenilikçi uygulamalara katılım olanakları ve bireysel kapasitelerini artırmaya yönelik destekler açısından örgütlerinde eksiklikler yaşadıklarını düşündürebilir. Bu eksiklik, özellikle değişen eğitim ihtiyaçlarına uyum sağlama, pedagojik yeterlikleri güncelleme ve örgüt içinde yenilik üretme konularında öğretmenlerin kendilerini yeterince güçlenmiş hissetmemelerine neden olabilir.

Bu bağlamda, araştırma bulguları öğretmenlerin mevcut sinerjik iklimi büyük ölçüde olumlu algıladıklarını ancak bu iklimin sürdürülebilirliği ve geliştirilebilirliği açısından özellikle mesleki gelişim ve yenilikçilik alanlarında okul yöneticilerinin daha

sistematik ve bütüncül stratejilere ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim örgütlerinde güncellenme ve güçlenmeye dönük faaliyetlerin artırılması, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sinerjinin daha da derinleşmesini sağlayacaktır. Genel olarak elde edilen bu bulgular, örgütsel demokrasi anlayışının güçlü olduğu örgütlerde, örgütsel sinerjinin de olumlu yönde geliştiğini desteklemektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin algı düzeylerine ilişkin ortaya çıkan veriler, hem örgütsel işleyişin demokratik ve iş birliğine dayalı temeller üzerinde geliştiğini hem de bu ortamların öğretmenler arasında güçlü bir sinerji duygusu oluşturduğunu göstermektedir. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde, bu iki kavram arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak test edilmesi, bu bulguların daha da pekiştirilmesine olanak sağlayacaktır.

3.2. Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre örgütsel demokrasi ve alt boyutları düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup oluşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analize ait veriler **Tablo 3.2’de** verilmiştir.

Tablo 3.2: Örgütsel Demokrasi Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X} \pm Ss$	T	Df	p	D
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	Kadın	198	90,19±23,7	2,371	399	0,018*	0,237
	Erkek	203	85,12±18,9				
Katılım-Eleştiri	Kadın	198	25,44±7,88	2,909	399	0,004*	0,291
	Erkek	203	23,32±6,76				
Şeffaflık	Kadın	198	19,94±5,91	2,391	399	0,017*	0,239
	Erkek	203	18,62±5,18				
Adalet	Kadın	198	15,75±4,97	1,096	399	0,274	0,109
	Erkek	203	15,25±4,27				
Eşitlik	Kadın	198	19,7±4,15	2,083	399	0,038*	0,208
	Erkek	203	18,93±3,17				
Hesap Verebilirlik	Kadın	198	9,37±3,17	1,116	399	0,265	0,11
	Erkek	203	9,03±3,01				

*P<0,05 d= Chen's d Bağımsız Örneklem t-testi

Tablo 3.2 incelendiğinde, öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ölçeği genel puanlarının, cinsiyet değişkenine göre anlamlı biçimde farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($t = 2,371$; $p < 0,05$). Ortalama değerlere bakıldığında, kadın öğretmenlerin örgütsel demokrasiye ilişkin algılarının ($\bar{X} = 90,19 \pm 23,7$) erkek öğretmenlere kıyasla ($\bar{X} = 85,12 \pm 18,9$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu bulgu, kadın öğretmenlerin görev yaptıkları örgütlerde demokratik yapı, katılım, şeffaflık, eşitlik gibi ilkeleri daha belirgin bir şekilde algıladıklarını ya da bu ilkelere yönelik daha yüksek düzeyde beklenti geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Özellikle kadın öğretmenlerin eğitim ortamlarında iletişim, katılım ve hakkaniyet gibi demokratik değerler konusunda daha duyarlı oldukları ve bu durumun algı puanlarına yansıdığı düşünülebilir.

Cinsiyete bağlı bu farklılığın etki büyüklüğü, Cohen'in d değeri = 0,237 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, küçük ile orta düzey arasında bir etki büyüklüğüne karşılık gelmekte ve cinsiyete bağlı farkın istatistiksel olarak anlamlı olmakla birlikte sınırlı düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Cohen'in (1992) etki büyüklüğü değerlendirmesine göre, 0,2 küçük, 0,5 orta ve 0,8 büyük etki olarak kabul edilir. Dolayısıyla bu bulgu, kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel demokrasiye dair algılarının benzerlik gösterdiğini, ancak kadın öğretmenlerin algılarında nispeten daha yüksek bir eğilim bulunduğunu ifade etmektedir.

Bu farkın nedenleri arasında; kadın öğretmenlerin demokratik liderlik yaklaşımlarına daha fazla önem vermeleri, duygusal zekâ temelli ilişkileri daha ön planda tutmaları ve yönetime katılım süreçlerine karşı daha duyarlı olmaları yer alabilir.

Alt boyutlar incelendiğinde, özellikle Katılım-Eleştiri boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t = 2,909$; $p < 0,01$). Kadın öğretmenlerin bu boyuttaki puan ortalaması ($\bar{X} = 25,44 \pm 7,88$), erkek öğretmenlerden ($\bar{X} = 23,32 \pm 6,76$) yüksektir. Etki büyüklüğünün ($d = 0,291$) düşük ile orta arasında olması, kadın öğretmenlerin karar alma, görüş bildirme ve eleştirel katkı sunma süreçlerine daha fazla önem verdiğini ve bu süreçte daha fazla katıldığını düşündüğünü göstermektedir. Bu durum, kadın öğretmenlerin daha katılımcı bir okul ortamı beklentisine sahip olduklarına işaret etmektedir.

Şeffaflık alt boyutunda da cinsiyete dayalı anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($t = 2,391$; $p < 0,05$). Kadın öğretmenlerin şeffaflık algısı ($\bar{X} = 19,94 \pm 5,91$), erkek

öğretmenlere göre daha yüksektir ($\bar{X} = 18,62 \pm 5,18$). Bu sonuç, kadın öğretmenlerin bilgi paylaşımı, yönetsel süreçlerin açık yürütülmesi ve güven temelli iletişime daha fazla değer verdiğini göstermektedir. Etki büyüklüğü ($d = 0,239$), bu farklılığın düşük ile orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Eşitlik alt boyutuna ilişkin bulgular da cinsiyete göre farklılaşmaktadır ($t = 2,083$; $p < 0,05$). Kadın öğretmenlerin bu boyuttaki ortalaması ($\bar{X} = 19,7 \pm 4,15$), erkek öğretmenlerden ($\bar{X} = 18,93 \pm 3,17$) yüksektir. Bu farkın etki büyüklüğü ($d = 0,208$) düşük düzeydedir. Bu bulgu, kadın öğretmenlerin eğitim ortamlarında fırsat eşitliği, adil görev dağılımı ve ayrımcılığa karşı daha duyarlı bir tutum geliştirdiğini düşündürmektedir.

Diğer yandan, Adalet ($p = 0,274$) ve Hesap Verebilirlik ($p = 0,265$) alt boyutlarında öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu sonuç, söz konusu boyutlara ilişkin algıların kadın ve erkek öğretmenlerde benzer düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Adalet ve hesap verebilirliğin örgütsel demokraside daha sabit algılandığı ve cinsiyetten bağımsız olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Sonuç olarak, bulgular kadın öğretmenlerin örgütsel demokrasiye ilişkin algılarının genel olarak daha yüksek olduğunu ortaya koymakta, özellikle katılım, şeffaflık ve eşitlik gibi temel boyutlarda cinsiyete bağlı farklılıkların bulunduğunu göstermektedir. Bu durum, okul yöneticileri açısından toplumsal cinsiyet duyarlılığı temelinde daha katılımcı, şeffaf ve eşitlikçi bir örgüt kültürü oluşturma önemine işaret etmektedir. Eğitim ortamlarında kadın öğretmenlerin demokratik değerlere daha fazla önem vermesi, örgütsel gelişim süreçlerinde onların görüş ve katkılarının etkin biçimde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.3. Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve alt boyutları toplam puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediklerine ilişkin yapılan analize ait veriler Tablo 3.3'te verilmiştir.

Tablo 3.3: Örgütsel Demokrasi Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut	Yaş	N	$\bar{X} \pm Ss$	F	P	Fark	η^2
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	21-30 ^(a)	192	90,01±19,13	2,188	0,089		0,016
	31-40 ^(b)	105	83,35±23,34				
	41-50 ^(c)	63	87,61±20,62				
	51-+ ^(d)	41	87,44±27,14				
Katılım-Eleştiri	21-30 ^(a)	192	25,13±6,7	2,442	0,064		0,018
	31-40 ^(b)	105	22,86±8				
	41-50 ^(c)	63	23,94±6,98				
	51-+ ^(d)	41	25,3±9,02				
Şeffaflık	21-30 ^(a)	192	20,06±5,02	3,128	0,026*	a>b	0,023
	31-40 ^(b)	105	18,02±5,92				
	41-50 ^(c)	63	19,07±5,25				
	51-+ ^(d)	41	19,1±7,08				
Adalet	21-30 ^(a)	192	15,82±4,05	0,621	0,602		0,005
	31-40 ^(b)	105	15,12±4,93				
	41-50 ^(c)	63	15,23±4,45				
	51-+ ^(d)	41	15,37±6,4				
Eşitlik	21-30 ^(a)	192	19,62±3,68	1,856	0,136		0,014
	31-40 ^(b)	105	18,78±3,76				
	41-50 ^(c)	63	19,67±3,56				
	51-+ ^(d)	41	18,64±3,76				
Hesap Verebilirlik	21-30 ^(a)	192	9,4±2,69	2,288	0,078		0,017
	31-40 ^(b)	105	8,59±3,22				
	41-50 ^(c)	63	9,72±3,23				
	51-+ ^(d)	41	9,05±4,03				

* $p < 0,05$

$\eta^2 = \text{Eta kare}$ Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA

Tablo 3.3'e göre, öğretmenlerin örgütsel demokrasi ölçeği alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonucunda, öğretmenlerin yalnızca Şeffaflık alt boyutuna ilişkin puanlarının yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir ($F=3,128$, $p<0,05$). Tamhane çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre bu farkın, 21-30 yaş grubundaki öğretmenlerin şeffaflık algı puanlarının ($\bar{X}=20,06\pm5,02$), 31-40 yaş grubundaki öğretmenlere kıyasla ($\bar{X}=18,02\pm5,92$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu farklılığın etki büyüklüğü Eta kare ($\eta^2=0,023$) olarak hesaplanmış ve bu değer küçük düzeyde bir etkiye karşılık geldiği görülmüştür. Bu bulgu, yaş değişkeninin şeffaflık algısındaki toplam varyansın yaklaşık %2'sini açıkladığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2010; Cohen, 1992). Diğer bir ifadeyle, genç öğretmenlerin örgütteki bilgi paylaşımı, açıklık ve yönetsel süreçlerde saydamlık konularında daha yüksek algıya sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, deneyimsiz

öğretmenlerin daha fazla katılımcılık ve açıklık beklentisi içinde olduklarını ve yönetim süreçlerinde bilgiye açık erişimi önemseydiğini gösterebilir.

Buna karşın, öğretmenlerin Katılım-Eleştiri, Adalet, Eşitlik ve Hesap Verebilirlik alt boyut puanlarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel demokrasiye ilişkin söz konusu boyutlardaki algılarının yaşa bağlı olarak değişmediğini ve yaş grupları arasında bu konularda benzer algı düzeylerinin bulunduğunu göstermektedir. Yaş grupları farklı olsa da öğretmenlerin, katılım süreçlerine dâhil olma, adaletli uygulamaların varlığı, eşitlik ilkesi ve yöneticilerin hesap verebilirliği gibi kavramlara dair benzer tutum ve değerlendirmeler geliştirdikleri ifade edilebilir.

3.4. Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Ölçek ve Alt Boyutlarına İlişkin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin puanlarının mesleki kıdem yıllarına göre karşılaştırılmasına yönelik analiz sonuçlarına Tablo 3.4'te yer verilmiştir.

Tablo 3.4: Örgütsel Demokrasi Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut	Kıdem yılı	n	$\bar{X} \pm Ss$	F	P	η^2
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	1-5 ^(a)	174	89,94±19,05	1,914	0,107	0,019
	6-10 ^(b)	88	82,3±22,62			
	11-15 ^(c)	62	87,84±21,45			
	16-20 ^(d)	31	87,33±20,03			
	21-+ ^(e)	46	88,98±27,67			
Katılım-Eleştiri	1-5 ^(a)	174	25,06±6,76	2,182	0,070	0,022
	6-10 ^(b)	88	22,45±7,83			
	11-15 ^(c)	62	24,12±7,23			
	16-20 ^(d)	31	24,81±6,51			
	21-+ ^(e)	46	25,46±9,12			
Şeffaflık	1-5 ^(a)	174	20,05±5,04	2,341	0,054	0,023
	6-10 ^(b)	88	17,93±5,82			
	11-15 ^(c)	62	19,21±5,36			
	16-20 ^(d)	31	18,49±5,52			
	21-+ ^(e)	46	19,53±6,93			
Adalet	1-5 ^(a)	174	15,83±4,05	0,624	0,646	0,006
	6-10 ^(b)	88	14,9±4,69			
	11-15 ^(c)	62	15,5±4,62			
	16-20 ^(d)	31	15,2±4,91			
	21-+ ^(e)	46	15,55±6,2			
Eşitlik	1-5 ^(a)	174	19,69±3,65	1,932	0,104	0,019
	6-10 ^(b)	88	18,45±3,56			
	11-15 ^(c)	62	19,68±3,72			
	16-20 ^(d)	31	19,33±3,65			
	21-+ ^(e)	46	18,98±4,01			
Hesap Verebilirlik	1-5 ^(a)	174	9,32±2,71	1,125	0,344	0,011
	6-10 ^(b)	88	8,6±3,19			
	11-15 ^(c)	62	9,34±3,18			
	16-20 ^(d)	31	9,52±3,21			
	21-+ ^(e)	46	9,48±3,94			

* $p < 0,05$

$\eta^2 = \text{Eta kare}$ Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA)

Tablo 3.4 incelendiğinde, yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, öğretmenlerin örgütsel demokrasi algılarında kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu durum, öğretmenlerin mesleki deneyim süresi arttıkça örgütsel demokrasi algılarının belirgin biçimde değişmediğini göstermektedir. Ölçeğin alt boyutları olan Katılım-Eleştiri ($F=2,182$; $p=0,070$), Şeffaflık ($F=2,341$; $p=0,054$), Adalet ($F=0,624$; $p=0,646$), Eşitlik ($F=1,932$; $p=0,104$) ve Hesap Verebilirlik ($F=1,125$; $p=0,344$) puanlarında da mesleki kıdeme bağlı anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Özellikle Katılım-Eleştiri ve Şeffaflık alt boyutlarında p değerleri 0,05

düzeyine oldukça yakın çıkmış olsa da, istatistiksel anlamlılık düzeyine ulaşmadıkları görülmektedir. Bu bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel demokrasiye ilişkin algılarının yalnızca hizmet süresine göre farklılaşmadığı, dolayısıyla örgütsel demokrasi algısının daha çok bireysel tutum, okul iklimi, yönetsel yapı gibi faktörlerden etkilenebileceği düşünülmektedir. Ayrıca etki büyüklüğünü gösteren eta kare (η^2) değerlerinin 0,01 ile 0,023 arasında değiştiği, bu bağlamda farkların küçük etki düzeyinde kaldığı görülmektedir. Bu durum, kıdem yılı değişkeninin öğretmenlerin örgütsel demokrasi algısı üzerinde düşük düzeyde bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

3.5. Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Alt Boyutlarının Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyet değişkenine göre örgütsel sinerji ve alt boyutları düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup oluşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analize ait veriler **Tablo 3.5**'te verilmiştir.

Tablo 3.5: Örgütsel Sinerji Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X} \pm Ss$	T	df	p	D
Örgütsel Sinerji Ölçeği	Kadın	198	99,51±27,43	3,194	399	0,002*	0,319
	Erkek	203	91,48±22,75				
Etkileşim ve takdir etme	Kadın	198	33,35±10,18	1,796	399	0,073	0,179
	Erkek	203	31,66±8,67				
Bütünleşme	Kadın	198	34,68±9,59	3,778	399	0,001*	0,377
	Erkek	203	31,29±8,36				
Strateji	Kadın	198	21,02±5,86	3,534	399	0,001*	0,353
	Erkek	203	19,07±5,16				
Güncellenme ve güçlenme	Kadın	198	10,47±3,06	3,395	399	0,001*	0,339
	Erkek	203	9,48±2,83				

*P<0,05 *d= Chen's d Bağımsız örneklem t-testi*

Tablo 3.5 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sinerji ölçeği genel puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir ($t=3,194$; $p<0,05$). Ortalama puanlara bakıldığında kadın öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin ($\bar{X}=99,51\pm27,43$), erkek öğretmenlere ($\bar{X}=91,48\pm22,75$) göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu farkın etki büyüklüğü Chen's d

değeriyle $d=0,319$ olarak belirlenmiş olup, bu değer farkın düşük ile orta düzeyde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, kadın öğretmenlerin iş ortamında daha yüksek düzeyde sinerji oluşturma eğiliminde olduğunu ve örgütsel işbirliğine daha duyarlı olabileceklerini düşündürmektedir.

Alt boyutlar incelendiğinde, "Etkileşim ve Takdir Etme" alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu durum, öğretmenlerin karşılıklı etkileşim ve birbirlerini takdir etme davranışlarının cinsiyetten bağımsız olarak benzer düzeyde algılandığını göstermektedir. Eğitim ortamlarının doğası gereği öğretmenlerin iş birliği ve iletişim süreçlerine benzer şekilde dâhil olmaları, bu sonuç üzerinde etkili olmuş olabilir.

Buna karşın, "Bütünleşme" alt boyutunda kadın öğretmenlerin puanları ($\bar{X}=34,68\pm9,59$), erkek öğretmenlere göre ($\bar{X}=31,29\pm8,36$) anlamlı şekilde daha yüksek çıkmıştır ($t=3,778$; $p<0,05$). Etki büyüklüğü $d=0,377$ ile düşük-orta düzey arasında yer almaktadır. Bu durum, kadın öğretmenlerin okul içi birliktelik, aidiyet ve takım çalışması gibi unsurları daha yoğun yaşadıklarını ve bu konularda daha fazla katkı sunduklarını düşündürmektedir.

"Strateji" alt boyutunda da benzer şekilde kadın öğretmenlerin puanları ($\bar{X}=21,02\pm5,86$), erkek öğretmenlerin puanlarına ($\bar{X}=19,07\pm5,16$) göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur ($t=3,534$; $p<0,05$; $d=0,353$). Bu sonuç, kadın öğretmenlerin okuldaki işleyişe yönelik stratejik planlamaya, gelişim sürecine ve kurumsal hedeflere ulaşma yollarına daha fazla katkı sunduğunu ve bu alanlarda daha aktif olduklarını göstermektedir. Kadın öğretmenlerin yönetim süreçlerine dolaylı ya da doğrudan daha fazla katılım göstermesi bu farkı açıklayabilir.

Son olarak, "Güncellenme ve Güçlenme" alt boyutunda da kadın öğretmenlerin puanları ($\bar{X}=10,47\pm3,06$), erkek öğretmenlerden ($\bar{X}=9,48\pm2,83$) anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur ($t=3,395$; $p<0,05$; $d=0,339$). Bu durum, kadın öğretmenlerin mesleki gelişim süreçlerine daha fazla önem verdiklerini, yenilikleri takip etme ve kendini geliştirme konusunda daha istekli olduklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, öğretmenlik mesleğinde kadınların mesleki yeterliliklerini sürdürme ve artırma eğilimlerinin daha belirgin olabileceğini düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, kadın öğretmenlerin örgütsel sinerjiyi oluşturan bileşenlere erkek öğretmenlere kıyasla daha yüksek düzeyde katkı sundukları ve bu durumun istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulgular, örgütsel sinerji düzeyinin geliştirilmesinde kadın öğretmenlerin önemli bir rol üstlenebileceğini göstermekte ve bu yönde yapılacak uygulamalarda cinsiyet temelli farklılıkların dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

3.6. Örgütsel Sinerji Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Tablo 3.6’da örgütsel sinerji ölçek/alt boyut toplam puanlarının öğretmenlerin yaşına göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.6: Örgütsel Sinerji Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Yaşına Göre Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut	Yaş	N	$\bar{X} \pm Ss$	F	P	Fark	η^2
Örgütsel Sinerji Ölçeği	21-30 ^(a)	192	99,03±22,44	2,628	0,050		0,019
	31-40 ^(b)	105	90,94±27				
	41-50 ^(c)	63	93,67±23,73				
	51-+ ^(d)	41	92,96±34,37				
Etkileşim ve takdir etme	21-30 ^(a)	192	33,68±8,38	2,241	0,083		0,017
	31-40 ^(b)	105	30,81±10,21				
	41-50 ^(c)	63	32,24±8,96				
	51-+ ^(d)	41	31,66±12,31				
Bütünleşme	21-30 ^(a)	192	34,09±7,95	2,132	0,096		0,016
	31-40 ^(b)	105	31,4±9,53				
	41-50 ^(c)	63	32,62±8,98				
	51-+ ^(d)	41	32,25±12,6				
Strateji	21-30 ^(a)	192	20,86±5,02	2,775	0,041*	-	0,021
	31-40 ^(b)	105	19,27±5,88				
	41-50 ^(c)	63	19,21±5,22				
	51-+ ^(d)	41	19,32±7,36				
Güncellenme ve güçlenme	21-30 ^(a)	192	10,41±2,67	2,817	0,039*	-	0,021
	31-40 ^(b)	105	9,47±3,2				
	41-50 ^(c)	63	9,61±2,8				
	51-+ ^(d)	41	9,74±3,79				

* $p < 0,05$

$\eta^2 = \text{Eta kare}$ Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA)

Tablo 3.6 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sinerji ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin puanlarının yaş değişkenine göre genel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği, ancak Strateji ve Güncellenme ve Güçlenme alt boyutlarında yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunduğu görülmüştür (sırasıyla $p=0,041$ ve $p=0,039$, $p < 0,05$). Buna karşın, anlamlılığın hangi yaş grupları arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan Tamhane’s T2 çoklu karşılaştırma testine göre gruplar arasında anlamlı

bir fark tespit edilememiştir. Bu durum, varyans analizinde yaşa bağlı genel bir fark görünse de, bu farkın iki grup arasında açık bir şekilde ortaya konmadığını göstermektedir. Tamhane's T2, gruplar arası varyansların eşit olmadığı durumlar için tercih edilen çoklu karşılaştırma yöntemlerinden biridir.

Strateji alt boyutundaki farklılıkların etki büyüklüğü Eta kare (η^2) değerine göre 0,021 olarak bulunmuştur. Bu oran, farkın küçük düzeyde bir etkiye sahip olduğunu ve toplam varyansın yalnızca %2'sinin yaş değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir. Benzer şekilde, Güncellenme ve güçlenme alt boyutunda da $\eta^2=0,021$ olarak bulunmuş ve bu farkın da küçük düzeyde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, yaşın örgütsel sinerji algısı üzerinde belirleyici ancak sınırlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak 21-30 yaş grubundaki öğretmenlerin, Strateji ($\bar{X}=20,86\pm5,02$) ve Güncellenme-Güçlenme ($\bar{X}=10,41\pm2,67$) boyutlarında daha yüksek ortalama puanlara sahip oldukları görülmektedir. Bu durum, genç öğretmenlerin okuldaki stratejik planlama süreçlerine daha fazla katılım gösterdiklerini ve mesleki gelişim konusunda daha istekli olduklarını düşündürmektedir. Genç yaş gruplarının mesleğe yeni başlamış olmaları, yeniliklere ve değişime daha açık olmaları, teknoloji kullanımına yatkınlıkları ve motivasyon düzeylerinin görece yüksekliği bu bulguları destekleyici faktörler arasında sayılabilir. Buna karşın, daha ileri yaş gruplarında bu boyutlara ilişkin puanların görece düşük kalması, deneyim arttıkça mesleki yenilenmeye olan ilginin azaldığını veya stratejik gelişim süreçlerine katılımın sınırlanabileceğini düşündürmektedir. Ancak farkın düşük düzeyde oluşu, bu yorumların dikkatli ve destekleyici araştırmalarla güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinerji düzeylerinde belirgin farklar bulunmasa da, özellikle genç öğretmenlerin strateji geliştirme ve kendini yenileme süreçlerine daha fazla katkı sunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular, okul yöneticilerine mesleki gelişim programlarını yaş gruplarının farklı ihtiyaç ve beklentilerine göre düzenleme konusunda yol gösterici olabilir.

3.7. Örgütsel Sinerji Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılmasına Ait Bulgular ve Yorumlar

Tablo 3.7’de örgütsel sinerji ölçek/alt boyut toplam puanlarının öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Tablo 3.7: Örgütsel Sinerji Ölçek/Alt Boyut Toplam Puanlarının Öğretmenlerin Meslekteki Kıdemlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek/Alt Boyut	Kıdem yılı	n	$\bar{X} \pm Ss$	F	p	η^2
Örgütsel Ölçeği	1-5 ^(a)	174	98,82±22,43	1,842	0,120	0,018
	6-10 ^(b)	88	90,39±26,32			
	11-15 ^(c)	62	96,1±24,53			
	16-20 ^(d)	31	92,17±24,78			
	21-+ ^(e)	46	93,68±34			
Etkileşim ve takdir etme	1-5 ^(a)	174	33,65±8,6	1,636	0,164	0,016
	6-10 ^(b)	88	30,71±9,4			
	11-15 ^(c)	62	32,89±9,79			
	16-20 ^(d)	31	31,46±8,81			
	21-+ ^(e)	46	31,72±12,16			
Bütünleşme	1-5 ^(a)	174	33,98±7,79	1,586	0,177	0,016
	6-10 ^(b)	88	31,23±9,69			
	11-15 ^(c)	62	33,38±8,68			
	16-20 ^(d)	31	31,42±9,95			
	21-+ ^(e)	46	32,94±12,16			
Strateji	1-5 ^(a)	174	20,83±4,92	1,831	0,122	0,018
	6-10 ^(b)	88	19,1±6,16			
	11-15 ^(c)	62	19,99±5,11			
	16-20 ^(d)	31	19,52±5,38			
	21-+ ^(e)	46	19,2±7,21			
Güncellenme ve güçlenme	1-5 ^(a)	174	10,38±2,72	1,832	0,122	0,018
	6-10 ^(b)	88	9,37±3,22			
	11-15 ^(c)	62	9,86±2,78			
	16-20 ^(d)	31	9,78±2,85			
	21-+ ^(e)	46	9,83±3,65			

* $p < 0,05$ $\eta^2 = \text{Eta kare}$ Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA)

Tablo 3.7 incelendiğinde, öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Ölçeği toplam puanlarının ve alt boyutlarının meslekteki kıdem sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Tek yönlü varyans analizinden (One-Way ANOVA) elde edilen bulgular, örgütsel sinerji algısının kıdem yılına bağlı olarak değişmediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütsel sinerjinin öğretmenlerin deneyim sürelerinden bağımsız olarak benzer düzeyde algılandığını göstermektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının mesleki kıdeme göre anlamlı biçimde farklılaşmaması, okul örgütlerinde sinerjinin daha çok bireysel

deneyimden ziyade kurumsal kültür ve yönetim anlayışıyla şekillendiğini düşündürmektedir. Bu durum, kıdemli ya da yeni öğretmen ayrımı gözetmeksizin, örgütte hâkim olan iş birliği, etkileşim, karşılıklı takdir ve ortak hedeflere yönelim kültürünün tüm öğretmenlerce benzer biçimde deneyimlendiğini göstermektedir.

Ayrıca bu bulgu, sinerjik bir ortamın oluşmasının sadece bireysel tecrübelerle değil, örgütsel liderlik, iletişim tarzı, yönetsel yaklaşımlar ve okul iklimi gibi daha makro düzeydeki etkenlerle belirlendiğini işaret etmektedir. Kıdemden bağımsız olarak tüm öğretmenlerin benzer algılara sahip olması, örgütün sinerji üretme kapasitesinin bireyler arasında tutarlı şekilde algılandığını ve yaşandığını göstermesi açısından olumlu bir göstergedir.

Alt boyutlar incelendiğinde de, "Etkileşim ve Takdir Etme", "Bütünleşme", "Strateji" ile "Güncellenme ve Güçlenme" puanlarında mesleki kıdeme göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Her ne kadar 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin genel olarak daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülse de, bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgu, örgütsel sinerji algısının mesleki kıdemden ziyade, muhtemelen okul kültürü, yönetim tarzı veya bireysel motivasyon gibi diğer değişkenlerden etkilendiğine işaret etmektedir.

Eta kare (η^2) değerlerinin tümü 0,018 ve altında olup, bu da mesleki kademnin örgütsel sinerjiye etkisinin düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle, toplam varyansın %2'sinden daha azı kıdem yılı ile açıklanabilmektedir. Bu sonuç, örgütsel sinerjinin tüm kıdem gruplarındaki öğretmenlerce benzer şekilde algılandığına dair önemli bir bulgu sunmakta, deneyim süresinin bu bağlamda belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir.

3.8. Örgütsel Demokrasi ile Örgütsel Sinerji Algıları Arasındaki İlişki

Örgütsel Demokrasi alt boyut puanları ile örgütsel sinerji alt boyut toplam puanlarının arasındaki ilişkiye pearson korelasyon katsayısı ile bakılmıştır.

Korelasyon analizi, değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olarak dikkate alınmaksızın, aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek üzere kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon kat sayısı (r), -1 ile +1 arasında değişen değerler alır ve bu değerler, ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir.

Korelasyon katsayısı (r) değeri belirli aralıklara göre değişkenler arasındaki ilişkiyi yorumlamamızı sağlar. Buna göre;

- $0,00 \leq r < 0,25$ arasında ise çok zayıf (ilişki yok),
- $0,25 \leq r < 0,50$ arasında ise zayıf,
- $0,50 \leq r < 0,70$ arasında ise orta,
- $0,70 \leq r < 0,90$ arasında ise yüksek,
- $0,90 \leq r \leq 1,00$ arasında ise çok yüksek bir ilişki olduğu kabul edilir (Kalaycı, 2005: 116).

Tablo 3.8’de ölçek ve boyutların ilişkisine yönelik korelasyon analizi yer almaktadır.

Tablo 3.8. Ölçek ve Alt Boyut Toplam Puanları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		Örgütsel Sinerji Ölçeği	Etkileşim ve takdir etme	Bütünleşme	Strateji	Güncellenme ve güçlenme
Örgütsel Demokrasi Ölçeği	r	0,800	0,783	0,758	0,708	0,695
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
Katılım-Eleştiri	r	0,716	0,697	0,685	0,632	0,621
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
Şeffaflık	r	0,775	0,758	0,727	0,701	0,663
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
Adalet	r	0,714	0,690	0,682	0,623	0,647
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
Eşitlik	r	0,587	0,588	0,547	0,520	0,492
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**
Hesap Verebilirlik	r	0,691	0,681	0,654	0,602	0,604
	p	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**	0,001**

** $p < 0,01$ * $p < 0,05$ $r = \text{pearson korelasyon}$

Tablo 3.8 incelendiğinde, öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ölçeği toplam puanları ile Örgütsel Sinerji ölçeği ve alt boyut puanları arasında anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir ($r=0,800$, $p<0,01$). Bu bulgu, öğretmenlerin örgütsel yapı içerisinde demokratik bir ortam algılamalarının, örgütsel sinerji düzeylerini artırdığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, karar alma süreçlerine katılımın, açıklık ve şeffaflık ilkesinin, adaletin, eşitliğin ve hesap verebilirliğin yüksek algılandığı ortamlarda öğretmenler arası etkileşim, bütünleşme, stratejik uyum ve yenilenme gibi sinerjik süreçler daha etkin biçimde işlemektedir.

Katılım-Eleştiri alt boyutuyla örgütsel sinerji arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,716$, $p<0,01$). Alt boyutlar düzeyinde ise ilişkiler orta düzeyde seyretmektedir ($r=0,697-0,621$ arası, $p<0,01$). Bu durum, öğretmenlerin düşünce ve eleştirilerini özgürce ifade edebildikleri, karar süreçlerine aktif olarak katıldıkları bir örgütsel ortamın sinerjik etkileşimi desteklediğini; özellikle bireyler arası uyumu ve takım çalışmasını artırdığını ortaya koymaktadır.

Şeffaflık alt boyutu ile Örgütsel Sinerji puanı ve “Etkileşim ve Takdir Etme”, “Bütünleşme” ve “Strateji” alt boyutları arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki ($r=0,775$, $r=0,758$, $r=0,727$, $r=0,701$; $p<0,01$), “Güncellenme ve Güçlenme” alt boyutu ile ise orta düzeyde anlamlı bir ilişki ($r=0,663$, $p<0,01$) bulunmuştur. Bu bulgu, bilgiye açık erişimin, yönetsel süreçlerin şeffaf yürütülmesinin öğretmenler arası etkileşimi kolaylaştırdığını ve iş birliğini teşvik ettiğini göstermektedir. Şeffaf yönetim uygulamaları, bireylerin kendilerini değerli ve sürecin bir parçası olarak hissetmelerine olanak tanıyarak sinerjiyi destekleyici bir atmosfer yaratmaktadır.

Adalet alt boyutu ile örgütsel sinerji arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişki ($r=0,714$, $p<0,01$), alt boyutlarla ise orta düzeyde anlamlı ilişkiler ($r=0,690-0,623$, $p<0,01$) tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgüt içinde adaletli uygulamaların öğretmenlerin güven ve bağlılık duygularını pekiştirdiğini, bu durumun da örgütsel sinerjiyi destekleyen bir unsur olarak öne çıktığını ortaya koymaktadır. Adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda öğretmenlerin daha fazla bütünleştiği, iş birliğine daha açık olduğu ve ortak hedefler doğrultusunda daha motive hareket ettiği söylenebilir.

Eşitlik alt boyutu ile örgütsel sinerji ve alt boyutlar arasında ise pozitif yönde ancak diğer boyutlara kıyasla daha düşük düzeyde ilişki bulunmuştur. Örgütsel sinerji ile orta düzeyde ($r=0,587$), “Etkileşim ve Takdir Etme”, “Bütünleşme” ve “Strateji” ile de orta düzeyde ($r=0,547-0,520$), “Güncellenme ve Güçlenme” ile zayıf düzeyde ($r=0,492$) anlamlı ilişkiler saptanmıştır ($p<0,01$). Bu bulgu, öğretmenlerin eşitlik algılarının sinerji düzeylerini belirlemede etkili olmakla birlikte, diğer demokratik boyutlar kadar güçlü bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Eşitlik, örgütsel sinerjiyi destekleyen bir faktör olsa da, diğer bileşenlerle birlikte ele alındığında daha işlevsel bir etki yaratmaktadır.

Hesap Verebilirlik alt boyutu ile örgütsel sinerji ve tüm alt boyutlar arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler bulunmuştur ($r=0,691-0,602$, $p<0,01$). Bu bulgu yönetsel

süreçlerde hesap verebilirliğin şeffaflıkla birlikte yürütülmesinin, güven ortamı oluşturduğunu ve böylece etkileşim, bütünleşme ve ortak stratejik yaklaşımlar gibi sinerjik davranışların gelişmesine katkı sağladığını göstermektedir.

Elde edilen bulgular, örgütsel demokrasi algısının, öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini anlamlı ve güçlü biçimde yordadığını göstermektedir. Özellikle şeffaflık, katılım ve adalet gibi boyutların yüksek algılanması, sinerjinin temel yapı taşları olan etkileşim, bütünleşme ve stratejik iş birliğini desteklemektedir. Bu bağlamda, örgütlerde demokratik yönetim anlayışının güçlendirilmesi, sadece bireysel memnuniyeti değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve dayanışmayı da artırabilecek nitelikte bir faktör olarak değerlendirilebilir.

3.9. Örgütsel Demokrasi Ölçeği ve Alt Boyutlarının Örgütsel Sinerjiyi Yordamasına Ait Çoklu Regresyon Analizi ve Yorumlar

Öğretmenlerin, örgütsel demokrasinin örgütsel sinerjiyi yordamasına regresyon analizi ile bakılmıştır. Regresyon analizi değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmaya imkân veren bir analiz yöntemidir. Bağımsız değişken X hakkında sahip olunan bilgilerden hareketle bağımlı değişken Y tahmin edilmeye çalışılmaktadır (Eymen, 2007). Bu çalışmada ise birden fazla bağımsız değişkenin (örgütsel demokrasinin alt boyutları) tek bir bağımlı değişkeni (örgütsel sinerji) ne ölçüde ve nasıl yordadığını ortaya koyan istatistiksel bir yöntemdir.

Örgütsel demokrasi ölçeği ve alt boyutlarının örgütsel sinerjiyi yordamasına ilişkin regresyon analizi Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9: Örgütsel Demokrasi Ölçeği Alt Boyutlarının Örgütsel Sinerjiyi Yordamasına İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sinerji								
Bağımsız değişkenler	B	S. H	B	T	P	Tole	VIF	Durbin-Watson
Sabit	14,721	4,020		3,662	0,001*			
Katılım-Eleştiri	0,308	0,200	0,089	1,538	0,125	0,260	3,840	
Şeffaflık	1,723	0,284	0,377	6,069	0,001*	0,227	4,397	
Adalet	0,986	0,286	0,179	3,449	0,001*	0,326	3,068	2,143
Eşitlik	0,631	0,275	0,092	2,298	0,022*	0,552	1,811	
Hesap Verebilirlik	1,366	0,399	0,166	3,425	0,001*	0,376	2,663	
R: 0,808	Düzeltilmiş R²: 0,648		F (5,395) : 148,435					

Tablo 3.9’da sunulan çoklu regresyon analizine göre, Örgütsel Demokrasi ölçeğinin alt boyutlarının birlikte ele alındığında örgütsel sinerjiyi anlamlı düzeyde yordadığı belirlenmiştir. Modelin genel anlamlılık düzeyi incelendiğinde, $F(5,395) = 148,435$; $p < 0,05$ olarak bulunmuş ve modelin anlamlı olduğu doğrulanmıştır. Ayrıca, düzeltilmiş R^2 değeri 0,648 olup bu değer, örgütsel demokrasi algısının alt boyutlarının örgütsel sinerji değişkeninin yaklaşık %64,8’ini açıkladığını ortaya koymaktadır. Bu oran, sosyal bilimler açısından oldukça yüksek bir açıklama düzeyine işaret etmektedir.

Regresyon modelinde yer alan bağımsız değişkenlerden şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutlarının örgütsel sinerjiyi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde yordadığı belirlenmiştir ($p < 0,05$). Öte yandan, katılım-eleştiri alt boyutu örgütsel sinerji üzerinde anlamlı bir yordayıcı olarak bulunmamıştır ($p = 0,125$).

Standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β) dikkate alındığında, örgütsel sinerjiyi yordama gücü açısından değişkenlerin sıralaması şu şekildedir:

Şeffaflık ($\beta = 0,377$): En güçlü yordayıcı olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, yönetsel süreçlerde açıklık, bilgi paylaşımı ve iletişimde şeffaflığın öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Şeffaflık algısı yüksek olan örgütlerde, güven ortamı gelişmekte, öğretmenler arasında iş birliği ve bütünleşme kolaylaşmakta, bu da sinerjiyi desteklemektedir.

Adalet ($\beta = 0,179$): İkinci güçlü yordayıcı olarak modelde yer almakta ve adil uygulamaların örgütsel uyum, etkileşim ve birlikte hareket etme gibi sinerjik özellikleri olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, öğretmenlerin adil bir çalışma ortamı algıladıklarında daha istekli, katılımcı ve iş birlikçi davranabildiklerini göstermektedir.

Hesap Verebilirlik ($\beta = 0,166$): Sinerji açısından anlamlı bir yordayıcı olup, örgütte görev ve sorumlulukların açıkça tanımlanması ve hesap verebilir mekanizmaların işlemesiyle, çalışanların daha planlı ve koordineli hareket etmesine katkı sağlamaktadır.

Eşitlik ($\beta = 0,092$): Yordayıcı gücü diğer değişkenlere göre daha düşük olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durum, eşitliğin sinerji oluşumuna katkı sağladığını, ancak etkisinin daha sınırlı olduğunu göstermektedir.

Katılım-Eleştiri Alt Boyutunun Anlamsızlığına İlişkin Değerlendirme

Katılım-eleştiri boyutunun örgütsel sinerjiyi anlamlı şekilde yordamaması ($p>0,05$), dikkat çekici bir bulgudur. Literatürde sıklıkla vurgulanan “katılım”ın sinerjiyle ilişkili olması beklenirken bu sonuç, bazı olası durumsal faktörlerle açıklanabilir:

Katılımın yüzeysel veya biçimsel kalması: Öğretmenlerin karar alma süreçlerine yalnızca sembolik düzeyde katıldığı, gerçek etkilerinin sınırlı olduğu algısı, bu boyutun sinerji üzerindeki etkisini azaltabilir.

Eleştirinin olumsuz algılanması: Kurumsal kültürde eleştiriye açıklık yeterince gelişmemişse, bu durum bireyler arası çatışmaya yol açarak sinerjiyi desteklemekten çok zayıflatır.

Diğer değişkenlerle ortak etkiler: Şeffaflık ve adalet gibi diğer boyutların yüksek açıklayıcı gücü, katılım-eleştiri boyutunun etkisini istatistiksel olarak bastırması olabilir (multikolinearlık olasılığı Tolerance ve VIF değerleriyle izlenebilir).

Bu bulgular, araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları, örgütsel sinerjiyi ne ölçüde yordar?” sorusuna net bir yanıt sağlamaktadır. Bulgular, örgütsel demokrasinin bazı alt boyutlarının (özellikle şeffaflık ve adalet) örgütsel sinerjinin gelişimi üzerinde etkili olduğunu; bu boyutların örgüt içinde bilgi paylaşımı, güven ve ortak hedefler doğrultusunda iş birliğini kolaylaştırdığını göstermektedir. Sonuç olarak öğretmenlerin örgütsel demokrasi algılarının (özellikle şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik) yüksek olması, örgüt içinde daha fazla iş birliği, etkileşim ve bütünleşme yaşanmasına, dolayısıyla daha yüksek düzeyde örgütsel sinerji oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu bulgu, okullarda demokratik yönetim kültürünün güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmekte ve karar süreçlerinde yalnızca katılımın değil, aynı zamanda bu sürecin şeffaf, adil ve hesap verebilir şekilde işletilmesinin önemini vurgulamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji algıları arasındaki ilişkilere ait bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuçlar şu şekilde ifade edilebilir.

Sonuçlar

Bu bölümde, araştırma sürecinde elde edilen mevcut literatür ışığında değerlendirilmiş ve alan yazındaki benzer çalışmalarla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Ardından, ulaşılan bulgular temel alınarak araştırmanın genel sonuçları özetlenmiş ve bu sonuçların ne anlama geldiği üzerinde durulmuştur.

Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sinerji Algı Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin hem örgütsel demokrasi hem de örgütsel sinerji algılarının genel olarak olumlu olduğunu ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ölçeği genelinde yüksek puanlar almaları, okullarda demokratik yönetim anlayışının varlığına yönelik olumlu algıların geliştiğini göstermektedir. Katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik gibi alt boyutlarda da benzer biçimde yüksek puanların elde edilmesi, öğretmenlerin karar alma süreçlerinde aktif ve eşitlikçi roller üstlendiklerine işaret etmektedir. Ancak, hesap verebilirlik boyutundaki nispeten daha ($\bar{X}=9,19$), bu alanda iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunu ve örgütlerde hesap verebilirlik kültürünün henüz tam anlamıyla yerleşmediğini düşündürmektedir. Bu sonuç, literatürde yönetim uygulamalarında şeffaflık ve hesap verebilirliğin farklı oranlarda algılandığına dair sonuçlarla paralellik göstermektedir (Roberts, 2009; Colquitt ve ark., 2001).

Örgütsel sinerji ölçeği sonuçlarının olumlu olması, öğretmenlerin iş birliği, karşılıklı takdir ve bütünleşme süreçlerine dair olumlu bir tutum sergilediklerini göstermektedir. Özellikle “bütünleşme” ile “etkileşim ve takdir etme” alt boyutlarında elde edilen yüksek ortalamalar, öğretmenler arasında etkili iletişim, güven temelli ilişkiler ve güçlü bir takım ruhunun gelişmiş olduğunu işaret etmektedir. Bu durum, örgüt içinde bireylerin birbirini tamamlayıcı şekilde hareket ettiğini ve ortak amaç doğrultusunda kolektif bir bilinç geliştirdiğini göstermektedir. Ancak “güncellenme ve güçlenme” alt boyutundaki göreceli düşüklük, öğretmenlerin profesyonel gelişim, yeniliklere

adaptasyon ve örgütsel öğrenme süreçlerinde daha fazla desteğe ihtiyaç duyduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, Koçel'in (2011) sinerjik ortamların sürdürülebilir örgütsel gelişim için yalnızca mevcut iş birliğini değil, aynı zamanda yenilikçiliği ve sürekli gelişimi desteklemesi gerektiği yönündeki vurgusuyla örtüşmektedir. Özellikle "güncellenme ve güçlenme" boyutundaki eksiklik, Koçel'in sürdürülebilir sinerji için gerekli gördüğü dinamik ve öğrenen örgüt yapısının henüz tam anlamıyla kurumsallaşmadığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları, örgütsel demokrasi algısının olumlu olduğu okullarda örgütsel sinerjinin de olumlu yönde geliştiğini desteklemektedir. Bu sonuç, Yıldız (2018) ve Korkmaz (2007) gibi araştırmacıların demokratik yönetim uygulamalarının çalışanların motivasyon, bağlılık ve iş birliği tutumlarını artırdığına yönelik sonuçlarıyla paraleldir. Demokratik süreçlerin, öğretmenlerin karar alma mekanizmalarına katılımını sağlayarak iş birliğini ve karşılıklı güveni artırdığı, dolayısıyla örgütsel sinerjiyi güçlendirdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca, şeffaflık ve adalet gibi alt boyutların olumlu algılanması, örgüt içinde sosyal sermayenin ve ortak hedeflere yönelik iş birliğinin gelişmesini kolaylaştırmaktadır (Greenberg, 1990; Tyler ve Blader, 2003).

Sonuç olarak, öğretmenlerin örgütsel demokrasiye yönelik olumlu algılarının, örgütsel sinerji düzeylerini olumlu etkilediği; demokratik yönetim anlayışının desteklendiği ortamlarda sinerjik çalışma kültürünün daha güçlü biçimde geliştiği söylenebilir. Bu bağlamda, eğitim örgütlerinde demokratik ilkelerin yaygınlaştırılması, şeffaf ve hesap verebilir yönetim uygulamalarının benimsenmesi önem arz etmektedir. Böylece, öğretmenlerin mesleki gelişim süreçleri desteklenirken, kurumsal iş birliği ve yenilikçilik kapasitesi de artırılabilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sinerji Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Sonuçları

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji algılarının, cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi demografik değişkenler doğrultusunda farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, örgütsel demokrasi ve sinerjiye ilişkin genel eğilimlerin bazı alt boyutlarda anlamlılık gösterdiği, ancak genel olarak bu değişkenlerin sınırlı düzeyde etkili olduğu ortaya konmuştur. Sonuçlar, ilgili alan yazınla birlikte değerlendirildiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Örgütsel demokrasi düzeyi açısından cinsiyete dayalı anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Bu sonuç, örgütsel demokrasi ilkelerinin (katılım, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik) öğretmenler tarafından cinsiyet farkı gözetmeksizin benzer düzeyde algılandığını göstermektedir. Bu sonuç, İnandı ve Gılıç (2016) ile Yılmaz ve Altinkurt (2012) tarafından yapılan araştırmalarla örtüşmektedir. Bu çalışmalarda da öğretmenlerin örgütsel demokrasiye ilişkin algılarında cinsiyetin anlamlı bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan, örgütsel sinerji açısından kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere kıyasla daha olumlu algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Özellikle “bütünleşme”, “strateji” ve “güncellenme ve güçlenme” alt boyutlarında kadın öğretmenlerin puanları anlamlı biçimde olumlu çıkmıştır. Bu durum, kadın öğretmenlerin mesleki gelişim, iş birliği ve kurumsal aidiyet süreçlerine daha fazla katkı sunduklarını göstermektedir. Eagly ve Johannesen-Schmidt (2001) kadınların iş yaşamında daha yüksek düzeyde sosyal bağlılık ve sorumluluk duygusuna sahip olduklarını belirtmiş, bu bağlamda kadınların iş birliğine dayalı süreçlerde daha aktif rol oynayabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca Korkmaz ve Erden (2014) de kadın öğretmenlerin örgütsel gelişim süreçlerine daha duyarlı yaklaştıklarını ortaya koymuştur.

Yaş değişkeni açısından, örgütsel demokrasi ölçeğinde yalnızca şeffaflık alt boyutunda farklılık bulunmuştur. Özellikle 21–30 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 31–40 yaş grubuna göre daha olumlu şeffaflık algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Bu sonuç, genç öğretmenlerin bilgiye erişim, yönetsel süreçlerde açıklık ve kurumsal şeffaflık konularında daha hassas ve beklenti düzeylerinin daha olumlu olduğunu göstermektedir. Karakuş (2007) ve Demirtaş ve Karakuş (2008) da benzer şekilde genç öğretmenlerin daha katılımcı ve açıklık yanlısı bir yönetsel yapı talep ettiklerini ifade etmektedir. Ayrıca bu durum, yeni kuşak öğretmenlerin şeffaflık ve iletişim kanallarının açıklığına yönelik duyarlılığının arttığını ortaya koymaktadır. Örgütsel sinerji ölçeğinde ise “strateji” ve “güncellenme ve güçlenme” alt boyutlarında yaşa göre istatistiksel olarak farklılık gözlenmiş; ancak çoklu karşılaştırma testlerinde gruplar arası anlamlılık net biçimde doğrulanamamıştır. Bu farklılıkların daha çok 21–30 yaş grubundaki öğretmenlerden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Genç öğretmenlerin mesleki gelişim sürecine daha açık olmaları, yenilikçi yaklaşımlara daha yatkın olmaları ve stratejik hedeflere yönelik daha yüksek motivasyon sergilemeleri, bu sonucu destekleyen unsurlar olarak

değerlendirilebilir. Nitekim Fullan (2001), eğitimde dönüşüm süreçlerinde genç öğretmenlerin önemli bir değişim aktörü olduğunu vurgulamıştır.

Örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji bağlamında, kıdem yılına göre bir fark tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin mesleki deneyim süresi artsa da, örgütsel yapıların demokratik işleyişine ya da sinerjik iş birliklerine ilişkin algılarının anlamlı düzeyde değişmediği görülmüştür. Bu sonuç, örgütsel yapıların bireysel deneyimden ziyade örgütün kültürel dinamikleri, yöneticilerin liderlik anlayışı ve okulun yönetim tarzı ile şekillendiğini düşündürmektedir. Sergiovanni (1992) örgütsel kültürün bireyden çok örgütün karakterine dayandığını ifade etmekte; Hoy ve Miskel (2010) ise bireysel kıdemin algılar üzerinde belirleyici olmadığını, okul ikliminin ortak algılar üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, kıdem yılına ilişkin farklılıkların eta kare değerlerinin düşük ($\eta^2 < 0,02$) olması, kıdemin örgütsel algılar üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak küçük düzeyde kaldığını göstermektedir. Bu durum, hem yeni başlayan hem de deneyimli öğretmenlerin örgütsel demokrasiyi ve sinerjiyi benzer düzeyde algıladıklarını ortaya koymakta, deneyim süresinin bu tür algılarda belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir.

Elde edilen tüm bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve örgütsel sinerji düzeylerinin bazı demografik değişkenler tarafından sınırlı düzeyde etkilenebildiğini, ancak bu değişkenlerin genel olarak belirleyici faktörler olmadığını ortaya koymaktadır. Cinsiyet ve yaş gibi bireysel özellikler bazı alt boyutlarda etkili olurken, kıdemin bu algılar üzerinde anlamlı bir rol oynamadığı görülmüştür.

Bu sonuçlar, örgütsel demokrasinin ve sinerjinin gelişimi için bireysel değil, kurumsal politikaların, liderlik yaklaşımlarının ve okul ikliminin daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin her yaş ve deneyim grubundan öğretmeni sürece dahil eden, cinsiyet duyarlılığını gözetken, açıklık ve katılımcılığı esas alan liderlik anlayışlarını benimsemeleri önem arz etmektedir.

Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sinerji Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Sonuçlar

Araştırma sonuçları, öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında güçlü ve pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, literatürde örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık, iş birliği ve takım çalışması gibi

yapılar arasındaki olumlu ilişkilere paralellik göstermektedir. Örneğin, Yılmaz ve Altinkurt (2012), örgütsel demokrasi uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş birliği düzeylerini artırdığını; bu durumun da örgütsel verimliliği ve sinerjiyi desteklediğini belirtmiştir. Benzer şekilde, İnandı ve Gılıç (2016) da demokratik yönetsel uygulamaların öğretmenlerin örgütsel aidiyetini ve motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır.

Araştırmada öne çıkan katılım-eleştiri, şeffaflık ve adalet alt boyutlarının örgütsel sinerji ile yüksek düzeyde ilişkili olması, literatürde bu boyutların örgüt içi etkileşim ve güven ortamı oluşturmadaki kritik rolünü desteklemektedir (Karakuş, 2007; Sergiovanni, 1992). Katılım ve eleştirinin özgürce ifade edilebildiği ortamlarda, bireyler arası iletişim ve iş birliği güçlenirken, şeffaflık ve adaletin yüksek algılanması örgütsel güveni artırarak sinerjik etkileşimin temelini oluşturmaktadır. Bu sonuçlar, Hoy ve Miskel'in (2010) okul iklimi ve yönetim süreçlerinin çalışanların algılarını şekillendirmede ne denli belirleyici olduğunu ortaya koyan görüşleriyle uyumludur.

Eşitlik ve hesap verebilirlik alt boyutlarının ise örgütsel sinerji ile orta düzeyde ilişkili olması, bu boyutların örgütsel sinerjiyi destekleyici unsurlar olarak işlev gördüğünü, ancak diğer boyutlar kadar etkili olmadığını göstermektedir. Bu durum, örgütsel demokrasi bileşenlerinin tek tek değil, bir bütün olarak etkili olduğunu destekleyen araştırmalarla paralellik taşımaktadır (Korkmaz ve Erden, 2014). Özellikle hesap verebilirliğin şeffaflıkla birlikte örgütsel güveni ve iş birliğini artırması, demokratik yönetim uygulamalarının temelinde yer alan sorumluluk ve açıklık ilkelerinin önemini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırmanın sonuçları örgütsel demokrasi unsurlarının öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda, demokratik yönetim uygulamalarının yaygınlaştırılması, sadece bireysel memnuniyeti artırmakla kalmayıp, aynı zamanda okul içi etkileşim, dayanışma ve ortak amaçlara ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. Okul yöneticilerinin, katılımı teşvik eden, şeffaflığı sağlayan ve adaletli karar alma süreçlerini geliştiren liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri, örgütsel sinerjiyi artırarak eğitim ortamlarının kalitesine olumlu katkı sunacaktır.

Örgütsel Demokrasinin Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjisini Yordamasına İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel demokrasi algılarının alt boyutlarının, örgütsel sinerji üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiş; modelin anlamlı olduğu ve örgütsel demokrasi değişkenlerinin örgütsel sinerjinin büyük ölçüde açıkladığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, sosyal bilimler alanında oldukça yüksek bir açıklama gücünü ifade etmekte olup, örgütsel demokrasi algılarının sinerjik süreçlerin gelişiminde temel belirleyicilerden biri olduğunu ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik ve eşitlik alt boyutlarının örgütsel sinerjiyi anlamlı ve pozitif yönde yordadığı, ancak katılım-eleştiri alt boyutunun anlamlı yordayıcı olmadığı belirlenmiştir. Özellikle şeffaflık değişkeninin en güçlü yordayıcı olması, eğitim örgütlerinde bilgi paylaşımı, iletişimde açıklık ve yönetim süreçlerinin şeffaf yürütülmesinin örgütsel sinerjiyi besleyen en kritik faktörlerden biri olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, yönetim literatüründe şeffaflığın örgütsel güveni ve iş birliğini artırdığına ilişkin sonuçlarla paralellik göstermektedir (Hoy ve Miskel, 2010; Yukl, 2013).

Adaletin örgütsel sinerji üzerinde ikinci önemli yordayıcı olarak ortaya çıkması da literatürdeki pek çok çalışma ile uyumludur. Adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanların motivasyonunun arttığı, iş birliğine daha açık oldukları ve ortak hedeflere yönelmede daha istekli davrandıkları belirtilmektedir (Colquitt vd., 2001; Tyler ve Blader, 2003). Eğitim bağlamında da öğretmenlerin adaletli uygulamalara olan inançları, okul iklimi ve iş birliği kültürünün temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir (Kaya ve Tütüncü, 2016).

Hesap verebilirlik ve eşitlik boyutlarının da örgütsel sinerjiye anlamlı katkı sağlaması, örgütsel yapının sağlıklı işleyişinde bu değerlerin rolünü ortaya koymaktadır. Hesap verebilirlik mekanizmaları, çalışanların rollerini ve sorumluluklarını netleştirerek koordinasyonu ve ortak hareketi kolaylaştırmakta (Roberts, 2009), eşitlik ise çalışanlar arasında adil muamele ve fırsat eşitliğini güvence altına alarak sosyal uyumu desteklemektedir (Greenberg, 1990). Ancak eşitliğin görece olarak daha düşük yordayıcı olması, bu boyutun etkisinin diğer boyutlar kadar doğrudan ve güçlü olmadığını göstermektedir.

Diğer yandan, “katılım-eleştiri” alt boyutunun örgütsel sinerjiyi anlamlı düzeyde yordamaması, literatürde dikkat çeken ancak çoğu zaman bağlamdan bağımsız ele alınan bir konudur. Bu durum, karar alma süreçlerinde öğretmenlerin katılımının sembolik ya da yüzeysel düzeyde kalmasından kaynaklanıyor olabilir. Inglehart’ın (1997) dikkat çektiği üzere, katılımın etkisizleşmesi, bireylerin sürece yalnızca görünürde dahil edildiği durumlarda yaygın olarak görülmektedir. Türkiye bağlamında ise, okul kültürlerinde eleştirinin genellikle olumsuz algılanması ve eleştirel düşünceye karşı mesafeli tutumlar, bu boyutun örgütsel sinerjiye katkısını sınırlayabilmektedir (Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Özellikle Erzincan gibi küçük ölçekli illerde, hiyerarşik yapıların daha belirgin olması ve eleştiriye kapalı yönetim anlayışlarının yaygınlığı, öğretmenlerin katılım ve eleştiri süreçlerine mesafeli yaklaşımlarına neden olabilir. Ayrıca, bu çalışmada “şeffaflık” ve “adalet” alt boyutlarının yüksek yordayıcı güce sahip olması, “katılım-eleştiri” boyutunun etkisini istatistiksel olarak gölgede bırakmış olabilir (Field, 2013). Bu sonuçlar, örgütsel demokrasi uygulamalarının yalnızca katılım sağlamakla sınırlı kalmaması; bu katılımın adil, şeffaf, hesap verebilir ve güvene dayalı bir kültür içinde gerçekleşmesinin gerekliliğine işaret etmektedir. Türk eğitim sisteminde demokratikleşme çabalarının kurumsal kültüre yeterince yansıtılamaması, öğretmenlerin katılımcı rollerini aktif biçimde benimsemelerini zorlaştırmakta ve bu da sinerjik işleyişi olumsuz etkileyebilmektedir (Gümüş ve Bellibaş, 2020).

Sonuçlar öğretmenlerin örgütsel demokrasi algılarının (özellikle şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik ve eşitlik) örgütsel sinerji üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu da eğitim örgütlerinde demokratik yönetim kültürünün güçlendirilmesinin, sadece bireysel memnuniyeti değil, aynı zamanda iş birliği, bütünleşme ve yenilikçi sinerjik süreçleri artıracakını desteklemektedir. Okul yöneticilerinin, karar alma süreçlerini şeffaf, adil ve hesap verebilir şekilde yapılandırmaları, öğretmenlerin motivasyon ve iş birliğini artırarak örgütsel sinerjiyi olumlu yönde etkileyebilir. Bu doğrultuda, sadece katılım mekanizmalarının varlığı değil, bu mekanizmaların işleyiş kalitesi ve örgüt kültürüne entegrasyonu önem arz etmektedir.

Öneriler

Bu bölümde, araştırma sonuçları doğrultusunda, gelecekteki çalışmalara yön verebilmek ve alanyazına katkı sunabilmek amacıyla araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

Uygulayıcıya Yönelik Öneriler

1. Demokratik Uygulamaların Kurumsallaştırılması: Öğretmenlerin örgütsel demokrasiye dair algılarının yüksek olduğu görülse de, bu yapının sürdürülebilir olması için yönetsel süreçlerin tüm kademelerinde demokratik ilkelerin yerleşik hale getirilmesi gerekmektedir. Özellikle şeffaflık, adalet ve hesap verebilirlik ilkeleri kurumsal kültürün temel taşları olarak benimsenmelidir.

2. Etkin Katılım ve Geri Bildirim Mekanizmalarının Geliştirilmesi: Katılım-eleştiri boyutunun örgütsel sinerji üzerindeki etkisinin anlamlı çıkmaması, katılımın yüzeysel veya biçimsel kaldığını düşündürmektedir. Okul yöneticileri, öğretmenlerin yalnızca dinlenmediği, aynı zamanda karar süreçlerine yön verebildiği platformlar oluşturmalıdır. Bu kapsamda öğretmen kurulları, komisyonlar ve stratejik planlama grupları daha aktif kullanılmalıdır.

3. Hesap Verebilirlik Kültürünün Güçlendirilmesi: Hesap verebilirlik algısının görece düşük çıkması, bu ilkenin örgütlerdeki uygulanabilirliğinde sorunlar yaşandığını göstermektedir. Görev tanımları, sorumluluklar ve performans değerlendirme süreçleri açık ve ölçülebilir kriterlere bağlanmalıdır. Bu durum hem güveni hem de kurumsal işleyişte disiplini artıracaktır.

4. Eşitlik İlkesinin Fırsat Dağılımına Yansıtılması: Öğretmenler arasında görev ve sorumluluk dağılımı ile mesleki gelişim olanaklarına erişimde eşitlik sağlanmalı, ayrımcılık algısını önleyecek uygulamalar benimsenmelidir. Eşitliğin yalnızca söylem düzeyinde değil, fiili uygulamalarda da hissedilir olması gereklidir.

5. Mesleki Gelişim ve Yenilikçilik Süreçlerinin Desteklenmesi: Örgütsel sinerjinin “güncellenme ve güçlenme” boyutundaki düşük ortalama, öğretmenlerin profesyonel gelişim alanında daha fazla desteklenme ihtiyacı duyduğunu göstermektedir. Bu nedenle hizmet içi eğitimlerin artırılması, öğrenen okul anlayışının teşvik edilmesi ve yenilikçi projelerin desteklenmesi önem arz etmektedir.

6. Demokratik Liderlik Yetkinliklerinin Artırılması: Okul yöneticilerinin demokratik liderlik becerileriyle donatılması, örgüt içinde daha katılımcı, şeffaf ve iş birliğine dayalı bir atmosferin gelişmesini sağlayacaktır. Bu doğrultuda, yönetici atama ve geliştirme süreçlerinde demokratik liderlik yeterlikleri dikkate alınmalı ve ilgili hizmet içi eğitimlerle desteklenmelidir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Farklı Eğitim Kademeleri ve Bölgelerde Tekrarlanabilir: Bu çalışma yalnızca belirli bir bölgedeki öğretmenlerle sınırlı kalmıştır. Gelecek araştırmalar farklı coğrafi bölgelerde ve eğitim kademelerinde (örneğin, okul öncesi, ortaöğretim veya üniversite düzeyi) gerçekleştirilerek karşılaştırmalı sonuçlar elde edilebilir.

2. Nitel Araştırmalarla Derinlemesine İnceleme Yapılabilir: Bu çalışmada nicel bir yöntem kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel demokrasi ve sinerji algılarının arka planındaki düşünceleri ve deneyimleri daha iyi anlayabilmek için nitel araştırma yöntemleriyle (örneğin, görüşme veya odak grup çalışmalarıyla) derinlemesine analizler yapılabilir.

3. Uzunlamasına Çalışmalar Yapılabilir: Örgütsel yapılar zaman içinde değişim gösterebilir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmalarda uzunlamasına tasarımlarla örgütsel demokrasi ve sinerjideki değişim süreçleri izlenebilir.

4. Yöneticiler ve Diğer Paydaşların Görüşleri Dahil Edilebilir: Bu araştırma yalnızca öğretmen görüşlerine dayanmaktadır. Okul yöneticileri, öğrenciler ve veliler gibi diğer paydaşların örgütsel demokrasi ve sinerjiye ilişkin algıları da araştırılarak daha bütüncül sonuçlara ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. Ü. (2005). Etkin öğrenme. İzmir: Biliş Yayıncılık.
- Akpolat, T, & Oğuz, E. (2021). Örgütsel sinizm algılanan örgütsel sinerjiyi nasıl yordar? Eğitim örgütlerinde bir inceleme. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10(3), 1692-1705.
- Aksoy, E., & Işık, A. D. (2019). Örgütsel sinerji ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Öğretmen görüşleri. Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 7(1), 181–200. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c1s9m>
- Aksoy, E., & Işık, S. (2019). Eğitim ortamında örgütsel iklim ve öğrencilerin akademik başarıları ilişkisi. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 7(2), 35-49.
- Aksoy, F. (2022). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).
- Aktan, C. C. (2017). Demokrasi eleştirisi ve demarşı (1. bs.; 246 s.). Orion Kitabevi.
- Aktaş, M. (2015). Demokrasi kavramına eleştirel bir bakış, Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (anemon), 3(1), 87-105.
- Aktaş, M. (2015). Doğrudan demokrasi ve çağdaş uygulama olanakları. Siyasal Bilgiler Dergisi, 3(2), 65–78.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 23–57. <https://doi.org/10.2307/2393594>
- Aydın, M. (2016). Eğitim yönetimi (12. Baskı). Pegem Akademi.
- Aytürk, N. (2003). Yönetim sanatı: Başarılı yönetim ve yöneticilik teknikleri (4. bs.; 410 s.). Yargı Yayınevi.
- Bakan, İ., Kara, E. ve Güler, B. (2017). “Örgütsel demokrasi Algısının Çalışanların İç Girişimcilik Performansına Etkileri: Marmaris’teki otel işletmelerinde bir alan araştırması”. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 6(14): 115-138.
- Balcı, A. (2014). Etkili okul ve okul geliştirme: Kuram, uygulama ve araştırma. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, Ali. (2005). *Eğitim yönetimi terimleri sözlüğü* (1.Baskı). Ankara: Tek Ağaç Basım ve Yayın Evi.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2000). Eğitim yönetimi. Ankara: Feryal Matbaası.
- Bostancı, A. B. & Koçak, S. (2022). Okul Dna Profillerinin Örgütsel Sinerji Üzerindeki Rolü. Milli Eğitim Dergisi, 51(233), 55-75.
- Burke, J. B. (1983). Synergistic management: The task of the flight nurse. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 54(3), 261-262.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z.(2000). *Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek* (1.Baskı). Ankara: Pegem A. Yayıncılık.
- Bush, T. (2020). Theories of educational leadership and management (5th ed.). Sage Publications.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). Bilimsel araştırma yöntemleri (28. bs.). Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (11. basım). Pegem Akademi Yayıncılık.
- Caramani, D. (2017). Introduction to comparative politics (3rd ed.). Oxford University Press.
- Carpentier, N. (2016). Media and participation: A site of ideological-democratic struggle. Intellect Books.
- Cohen, Jacob. (1992) "A power primer", Psychological Bulletin, 1992, Vol. 112. No. 1, pages: 155-159
- Collom, E., (2000). "Worker Control:The Bases of The Women's Support", Economic and Industrial Democracy & 2000 21, 211-235
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Coşan Erkal, P. (2012). Örgütsel demokrasi: kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Celal Bayar Üniversitesi, Manisa. .
- Cüceloğlu, D. (1997). İyi düşün doğru karar ver. Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Çankaya, M.(2018). Örgütsel demokrasinin iş tatminine etkisi ile sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ve iş tatmini düzeylerinin tespitine yönelik bir araştırma. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(82), 404-426.
- Çelik, V. (2013). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Akademi.
- Çelik, V. (2017). Eğitimsel liderlik. Ankara: Pegem Akademi.
- Çiftçi, G.E. (2021). Örgütsel Demokrasi. M.Ak (Ed.), Örgütsel davranış üzerine literatürel analiz ve ölçekler içinde. Ankara: Pegem Akademi
- Deist, H. V. (2008) "Possibilities Of Democratisation in Organisations", Social Epistemology 22, 97-107.
- Demir, N. (2010). Demokrasinin temel ilkeleri ve modern demokrasi kuramları. Ege Academic Review, 10(2), 597-611.
- Demirtaş, Z. (2010). Öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10(1), 215-229.
- Demirtaş, Z., & Karakuş, F. (2008). Öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları üzerine bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 33(149), 43-55.
- Diamond, L. (2019). Ill Winds: Saving Democracy from Russian Rage, Chinese Ambition, and American Complacency. Penguin Press.
- Diñçer, Ç. (2018). Örgütsel davranış. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doctoroff, M. (1977). Synergistic management: Creating the climate for superior performance. Amacom.

- Dökmen, Ü. (2004). Küçük şeyler. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Dryzek, J. S. (2017). Deliberative democracy and beyond: Liberals, critics, contestations (2nd ed.). Oxford University Press.
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eren, E. (2015). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (15. bs.; 642 s.). İstanbul: Beta Yayın.
- Ersoy, E. & Levent, F. (2020). Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi İle Örgütsel Sinerji Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, 12(4), 345-356.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik. İş Ahlakı Dergisi, 4(4), 19-45.
- Eymen, U. E. (2007). SPSS 15.0 veri analiz yöntemleri (İstatistik Merkezi Yayın No. 1, ~167 s.). İstanbul: İstatistik Merkezi.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149–1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.
- Field, A. (2017). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of mondragon corporación cooperativa, *Journal of Business Ethics*, 56 (3), 255-274.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3rd ed.). Teachers College Press.
- Fullan, M. (2020). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522. <https://doi.org/10.1111/puar.12361>
- Gand, S. Bejean, M. (2013) “Organizing sustainable democratic firms: processes of regeneration as the design of new models of cooperation.” 13th Annual Conference of the European Academy of Management, EURAM 2013, İstanbul.
- Garrett, E. (2005). The promise and perils of hybrid democracy. *Oklahoma Law Review*, 59(2), 227-270.
- Garrett, G. (2005). The challenges of participatory democracy. *Democracy Review*, 7(1), 55–68.
- Gastil, J. (2017). *Democracy in small groups: Participation, decision making, and communication*. Oxford University Press.
- Gaus, G. F. (2021). *The open society and its complexities*. Oxford University Press.
- Geçkil, T. (2013). Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas..

- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-77.
- Ginsburg, T., & Huq, A. Z. (2018). *How to Save a Constitutional Democracy*. University of Chicago Press.
- Gittell, J. H. (2016). *Transforming relationships for high performance: The power of relational coordination*. Stanford University Press.
- Gözler, K. (2011). *Anayasa hukuku dersleri* (13. bs.). Ekin Yayınevi.
- Gözler, K. (2024). *Anayasa hukukuna giriş: Genel esaslar ve Türk anayasa hukuku* (33. bs.). Ekin Yayınları. (408 s.)
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gümüş, S., & Bellibaş, M. Ş. (2020). Türkiye eğitim sisteminde okul liderliği: Dönüşüm, sorunlar ve gelişim alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 26(3), 527–556. <https://doi.org/10.14527/kuey.2020.015>
- Habermas, J. (2022). *A New Structural Transformation of the Public Sphere and Deliberative Politics*. Polity Press.
- Harris, R. P. (1981). Professional Synergy. *Training and Development Journal*, 35 (1), 18– 33.
- Harrison, J.S., ve Freeman, R.E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53.
- Held, D. (2006). *Models of democracy* (3rd ed.). Stanford University Press.
- Held, D. (2021). *Political theory and the modern state: Essays on state, power, and democracy*. Polity Press.
- Heywood, A. (2012). *Siyaset* (Çev. Kollektif). 101 Adres Yayınları.
- Heywood, A. (2021). *Political ideologies: An introduction* (7th ed.). Macmillan Education.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies*. Princeton University Press.
- Işık, M. (2017). Kamu Kurumlarında Örgütsel Demokrasi Algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, (Kayfor 15 Özel Sayısı), 1661-1672.
- İnandı, Y., & Gılıç, H. (2016). Öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ve iş doyumları arasındaki ilişki. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 9(4), 669–684.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 49-64.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Benlik ve kimlik: Kültürlerarası bir bakış*. Koç Üniversitesi Yayınları.
- Kalaycı, Şeref; SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 1.bs., Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005.

- Karakuş, F. (2007). Okullarda örgütsel demokrasi: Kuram ve uygulama. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(50), 45-60.
- Karasar, N. (1999). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). The wisdom of teams: Creating the high-performance organization (Updated ed.). HarperBusiness.
- Kaya, H., & Tütüncü, A. (2016). Okullarda adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 41(182), 1-22. <https://doi.org/10.15390/EB.2016.4982>
- Keane, J. (2020). The new despotism. Harvard University Press.
- Kerr, J. L. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 81-95.
- Kışla, T. (2005). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve iş doyumu üzerine örgütsel demokrasi etkisi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 21, 45-62.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2011). İşletme yönetimi (14. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, H. (2007). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatminlerinin incelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 27, 67-81.
- Korkmaz, H., & Erden, F. (2014). Kadın öğretmenlerin örgütsel gelişime yönelik algıları ve etkileyen faktörler. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 4(3), 215-232.
- Korkmaz, M. (2007). İlköğretim okullarında örgütsel demokrasi düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 50, 213-246.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel demokrasi ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 50, 279-305.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Demokrasi ve Okul Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 13(50), 169-193.
- Korkmaz, Ö., & Erden, M. (2014). Kadın öğretmenlerin örgütsel gelişim süreçlerine ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(2), 67-80.
- Lafont, C. (2020). Democracy without shortcuts: A participatory conception of deliberative democracy. Oxford University Press.
- Landau, D. (2020). Abusive constitutionalism. In R. Albert, D. Landau, P. Faraguna & S. Drugda (Eds.), The Oxford Handbook of Constitutional Law (pp. 355-372). Oxford University Press.
- Landemore, H. (2020). Open democracy: Reinventing popular rule for the twenty-first century. Princeton University Press.
- Lansbury, D. R. (2009). "Workplace Democracy And The Global Financial Crisis" *Journal Of Industrial Relations*, Sage Publications, 51, 1-22.
- Lee, L. G. (1993). Management presence and synergy (Doctoral dissertation). Seattle University.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2018). *How democracies die*. Crown Publishing Group.
- Lijphart, A. (2012). *Patterns of democracy: Government forms and performance in thirty-six countries* (2nd ed.). Yale University Press.
- Manin, B. (2021). *The principles of representative government*. Cambridge University Press.
- Maruf, M., & Altıntaş, M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisi: bir kamu üniversitesi örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 129-155.
- Merkel, W. (2019). Is there a crisis of democracy? *Democratic Theory*, 6(1), 11–25. <https://doi.org/10.3167/dt.2019.060102>
- Merkel, W. (2021). Democratic regression in comparative perspective: Problems, causes, consequences. *Democratization*, 28(1), 1–22.
- Mounk, Y. (2018). *The people vs. democracy: Why our freedom is in danger and how to save it*. Harvard University Press.
- Norris, P. (2017). *Strengthening electoral integrity*. Cambridge University Press.
- OECD. (2019). *Leading learning in schools: Insights from TALIS 2018*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/lead_learn-2019-en
- Okutan, M. (2012). *Eğitim yönetimi ve denetiminde örnek olaylar* (1.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özdamar, K. (2002). *Paket programlarla istatistiksel veri analizi–1* (4. bs.). Kaan Kitabevi.
- Pateman, C. (2018). Participatory democracy revisited. *Perspectives on Politics*, 16(1), 40–44. <https://doi.org/10.1017/S1537592717004205>
- Qvortrup, M. (2021). *Referendums and democracy: A global review*. Palgrave Macmillan.
- Remtulla, K. A. (2007) “The Knowledge-Based Economy And E-Learning: Critical Considerations For Workplace Democracy”, *Convergence* 40, 9-24
- Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for ‘intelligent’ accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 957–970. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.07.003>
- Sahlberg, P. (2021). *Finnish lessons 3.0: What can the world learn from educational change in Finland?* Teachers College Press.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599–622. <https://doi.org/10.1002/hrm.21628>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Seçer, İsmail; *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi: Analiz ve Raporlaştırma*, 2.bs., Ankara: Anı Yayıncılık, 2015.

- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jossey-Bass.
- Setälä, M., & Schiller, T. (2020). *Referendums and representative democracy: Responsiveness, accountability and deliberation*. ECPR Press.
- Smith, G. (2019). *Can democracy be designed? Participatory innovations in democratic theory*. Polity Press.
- Sönmez V. (2008). *Gelecekteki olası eğitim sistemleri*. Anı Yayıncılık.
- Stohl C., Cheney, G. (2001) "Participatory Processes\Paradoxical Practices: Communication and The Dilemmas of Organizational Democracy", *Management Communication Quarterly*, 14, 349-407
- Şeker, G. (2010). *Yönetici ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında örgütsel demokrasinin benimsenme ve uygulanabilme düzeyi (Yüksek lisans tezi)*. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şeker, G., & Topsakal, C. (2011). The level of ability to adopt and apply organizational democracy to primary schools according to perceptions of teachers and administrators. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(3), 1222–1227. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/level-ability-adopt-apply-organizational/docview/898323157/se-2>
- Şişman, M. (2006). *Eğitimde mükemmellik arayışı: Etkili okul*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman, M. (2012). *Öğretmenliğe giriş (4. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2021). *Eğitim bilimine giriş (8. Baskı)*. Pegem Akademi.
- Tavşancıoğlu, A. (2022). *Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin algılarına göre örgütsel demokrasi ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişki (Doktora tezi, ProQuest Dissertations & Theses Global No. 30823319)*. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/ogretmenlerin-ve-okul-yoneticilerinin-algilarina/docview/2925077138/se-2>
- Temizel, Ö. Ö., & Tuna, C. *Ortaokullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi Algıları İle Örgütsel Sinisizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 5(1), 11-24.
- Teziç, E. (2005). *Anayasa hukuku*. Beta Yayınları
- Tokgöz, A. (2019). *Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel demokrasi algısı ile iş stresi düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yüksek lisans tezi)*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tokgöz, A., & Önen, Ö. (2021). Investigation of the relationship between organizational democracy and job stress level perceptions of administrators and teachers. *Shanlax International Journal of Education*, 9(2), 26–33. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/investigation-relationship-between-organizational/docview/2528082809/se-2>
- Töremen, F. (2001). *Okul yönetiminde bir tür yaratıcılık: sinerji*. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1), 201-212.

- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2015). Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 53(1), 66–92. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2014-0024>
- Tunç, H. (2008). *Demokrasi teorileri*. Orion Yayınları.
- Tunç, H. (2008). Demokrasi türleri ve müzakereci demokrasi kavramı. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(1), 113-1132.
- Turabik, T. (2019). Demokratik değerlerin gelişiminde eğitimin rolü. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 17(38), 39–58.
- Turabik, T. (2019). Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Editör). Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı içinde (ss. 99-146). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Turner, J. (2020). Justice and equality in organizational settings: A contemporary perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 567-582. <https://doi.org/10.1002/job.2430>
- Tushnet, M. (2015). *Advanced Introduction to Comparative Constitutional Law*. Edward Elgar Publishing.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Urbinati, N. (2019). *Me the people: How populism transforms democracy*. Harvard University Press.
- Van Reybrouck, D. (2016). *Against elections: The case for democracy*. Random House.
- Varlık, E., & Ören, N. (2003). Yarı temsili demokrasilerde yurttaş katılımı. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4), 87–104.
- Varlık, Ü. & Ören, B. (2003). Demokrasi ve temsil. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 3(5), 172-185.
- Wampler, B., & Touchton, M. (2019). Designing institutions to improve well-being: Participation, transparency, and government accountability in Brazil. *Public Administration Review*, 79(1), 33–45. <https://doi.org/10.1111/puar.12939>
- Wang, S. (2018). *Organizational democracy (first edition)*. Hong Kong University of Science and Technology. ?
- Warren, M. E., & Pearce, H. (2020). *Designing deliberative democracy: The BC Citizens' Assembly*. Cambridge University Press.
- Wolfe, A. (2009). *The Future of Liberalism*. Knopf.
- Yazdani, N. (2010). “Organizational Democracy and Organizational Structure Link: Role Of Strategic Leadership Enviromental Uncertainly. ”, *Research Journal Of The Institute of Business Administration*, 5 (2), 51-73
- Yeşil, Ö. (2022). *Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Master's thesis, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü). İstanbul. Kaynakça yazım kurallarını dikkatlice yeniden okuyup düzenleyelim.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldız, A. (2018). Örgütsel demokrasi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Öğretmen görüşleri [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yıldız, S. (2018). Öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 14(3), 199–218.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Okul yöneticilerinin eleştirel düşünme eğilimleri ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 110–125.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Öğretmenlerin örgütsel demokrasi algıları ile iş doyumunu arasındaki ilişki. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 46, 123–140.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Örgütsel demokrasi ve iş doyumunu ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(2), 175-198.
- Yılmaz, K., & Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2008). Okul yöneticilerinin demokratik tutumları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 14(1), 27–52.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zakaras, A. (2018). Liberalism. In E. N. Zalta (Ed.), *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Fall 2018 Edition). Retrieved from <https://plato.stanford.edu/archives/fall2018/entries/liberalism/>
- Zavala, V. A. (2006). Katılımcı demokrasi (Çeviren: N. Aras, Çev.). ? Dipnot Yayınları

EKLER

EK-1.: Kişisel Bilgiler Formu

Sayın katılımcı,

Sizden her bir maddeyi okuyup o maddede belirtilen durumla ilgili görüşlerinizi işaretlemeniz istenmektedir. Araştırmadan toplanacak veriler gizli tutulup sadece bilimsel araştırma için kullanılacaktır.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Aysel DELİKTAŞ DEMİR

Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 61 ve üzeri

3. Mesleki Kıdeminiz:

☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 ve üzeri

EK-2.: Örgütsel Demokrasi Ölçeği

Örgütsel Demokrasi Ölçek maddeleri	$\bar{X}$	Ss
1.) Örgütsel kararlara katılmam için yöneticiler beni cesaretlendirir.	2,98	1,20
2.) Kurumsal karar almada çoğunluğun görüşleri dikkate alınır.	3,13	1,22
3.) Kurumumda kararlar alınırken o kararlardan etkilenecek herkesin söz hakkı vardır.	3,09	1,31
4.) Yöneticiler hoşlarına gitmese de çoğunluğun verdiği kararlara saygı gösterirler.	3,01	1,26
5.) Yanlış bulduğum karar ve politikaları rahatlıkla eleştirebilirim.	3,20	1,23
6.) Yönetim, çalışanları eleştiri yapma konusunda cesaretlendirir.	2,95	1,24
7.) Yönetim çalışanların eleştirilerini dikkate alır.	3,03	1,22
8.) Çalışanların yönetimin uygulamalarını eleştirmesi normal karşılanır.	2,97	1,22
9.) Toplantılarda herkese düşüncelerini ifade etme fırsatı verilir.	3,19	1,26
10.) Kurumumda işler şeffaflık ilkesiyle yürütülür.	3,15	1,23
11.) Yöneticiler önemli gelişmelerin yaşandığı dönemlerde bilgilendirme toplantıları düzenlerler.	3,33	1,15
12.) Kurumumda açık ve çift yönlü bir iletişim vardır.	3,15	1,16
13.) Kurumumda performans değerlendirmeleri şeffaflık ilkesine uygun yapılır.	3,15	1,19
14.) Kurumum çalışanların eğitim alarak gelişmesini destekler.	3,30	1,18
15.) Kurumumda adil bir ödül sistemi vardır.	3,10	1,17
16.) Çalışanların ücret ve diğer gelirleri yaptıkları işe ve kuruma katkıları dikkate alınarak belirlenir.	3,04	1,23
17.) Görev dağılımında liyakat dikkate alınır.	3,19	1,18
18.) Kurumumuzda değerlendirme kriterleri standartlaşmıştır.	3,14	1,20
19.) Amirlerin başarı düzeyinin belirlenmesinde astların görüşleri etkilidir.	3,02	1,18
20.) Kurumumda cinsiyet ayrımı gözetilmez.	3,42	1,21
21.) Kurumuma personel alımında kişilerin politik düşünceleri ve dünya görüşü etkili olur.	3,03	1,24
22.) Toplantılarda, gelen önerinin kimden geldiğine değil önerinin niteliğine bakılır.	3,20	1,22
23.) Kurumumdaki çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaktadır.	3,08	1,20
24.) Kurumumuzda dil, din, ırk vb. ayrımı gözetilmez.	3,43	1,23
25.) Kurumumun demokratik bir örgüt olduğunu düşünüyorum.	3,14	1,22
26.) İşyerimizde politika ve prosedürler çalışanlar tarafından her zaman sorgulanabilir.	3,08	1,26
27.) Kurumumda her düzeydeki çalışandan her zaman hesap sorulabilir.	3,06	1,28
28.) Kurumumda hesap verebilme kültürü gelişmiştir.	3,04	1,21

EK-3.: Örgütsel Sinerji Ölçeği

Örgütsel Sinerji Ölçek maddeleri	$\bar{X}$	Ss
1.) Okulumuzda çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasından mutluluk duyar.	3,25	1,21
2.) Okulumuzda çalışanlar birbirlerine empati ile yaklaşırlar.	3,16	1,23
3.) Okulumuzda çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarf etmekten çekinmezler.	3,12	1,27
4.) Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin fikirlerini dinlerler.	3,34	1,24
5.) Okulumuzda öğretmenler duygusal olarak güvende hissederler.	3,23	1,25
6.) Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşırlar.	3,47	1,18
7.) Okulumuzda çalışmak, çalışanları güvende hissettirir.	3,29	1,21
8.) Okulumuzda, herkesin çalışma biçimine saygı duyulur.	3,25	1,19
9.) Öğretmenler bu okulda çalışmaktan hoşnutturlar.	3,20	1,21
10.) Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin zayıf yönlerini telafi etmeye yardımcı olur.	3,19	1,19
11.) Okulun gelişimi için yapılan işlerde zaman zaman esneklik sağlanır.	3,27	1,18
12.) Okulumuzda çalışanlar, ihtiyaç durumunda inisiyatif kullanırlar.	3,26	1,17
13.) İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir.	3,19	1,22
14.) Okulumuzda, yapılan bir hata sonucunda ileride nasıl hareket edileceği konusunda fikir alışverişi yapılır.	3,30	1,21
15.) Okulumuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir.	3,31	1,19
16.) Okulumuzda, problem çözümü konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.	3,28	1,17
17.) Okulumuzda, yeni projeler desteklenir.	3,47	1,17
18.) Bir problem hakkında potansiyel çözümler üzerinde konuşulur.	3,32	1,22
19.) Okulumuzda çalışanların bir işi farklı şekillerde yapmaları olumlu karşılanır.	3,23	1,21
20.) Bir problem hakkında ortaya atılan potansiyel çözümlerin zayıflıkları hakkında konuşulur.	3,33	1,19
21.) Okulumuzda yapılacak olan işlerin kim tarafından yapılacağı açıkça bellidir.	3,30	1,18
22.) Okulumuzda yapılacak olan işlerin ne zaman yapılacağı açıkça bellidir.	3,38	1,19
23.) Okulumuzda yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı açıkça bellidir.	3,41	1,14
24.) Okulumuzda, okulun gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl gelişeceği hakkında bilgilendirmeler yapılır.	3,30	1,19
25.) Okulumuzda, okulun gelişimi adına atılan her fikir önemsenir.	3,30	1,14
26.) Okulumuzda çalışanlar, yapılan toplantılarda açıkça fikirlerini dile getirebilirler.	3,33	1,20
27.) Okulumuzda, çalışanlar mesleki gelişimleri için çaba sarf eder.	3,37	1,19
28.) Okulumuzda çalışanlar alanlarındaki yeniliklerden haberdardırlar.	3,29	1,18
29.) Okulumuzda, başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur.	3,31	1,18

EK-4.: Ölçek Kullanım İzinleri

Örgütsel demokrasi ölçeği kullanım izni

Gelen Kutusu x

🔍 🖨️ 📧

aysel deliktaş

20 Oca 2024 12:00 ☆

İyi günler hocam, Ben Aysel DELİKTAŞ DEMİR yüksek lisans öğrencisiyim "Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sinerji Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin

Tahsin Geçkil

18 Mar 2024 13:18 ☆ 😊 ↩️ ⋮

Alıcı: ben ▾

Aysel hın merhaba. İzinin bir eştirdir sağlık raporlu olduğum için çalışmıyor ve kurum maaşine baakmıyordum. Size gecikme için üzüntülerimi sunuyorum. Normal koşullard mail adresini kullandığımdan sizin mailinizi göremedim. İzin geç kalmış olabilir ama hala çalışmanızı yapmayı planlıyor iseniz Örgütsel demokrasi ölçeğini kullanabilirsiniz.

Saygılarımla,
Yrd. Doç. Dr. Tahsin GEÇKİL
Necmettin Erbakan Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Fakültesi
Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Bölümü

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: "aysel deliktaş" >

Kime:

Gönderme: 20 Ocak Cumartesi 2024 12:00:02

Konu: Örgütsel demokrasi ölçeği kullanım izni

Örgütsel Sinerji Ölçeği Kullanma İzin Talebi

Gelen Kutusu x

🔍 🖨️ 📧

aysel deliktaş

17 Oca 2024 Çar 22:05 ☆

İyi akşamlar hocam, Ben Aysel DELİKTAŞ DEMİR yüksek lisans öğrencisiyim "Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sinerji Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin

Tuba Sağır Akpolat

📧 17 Oca 2024 Çar 22:07 ☆ 😊 ↩️ ⋮

Alıcı: ben ▾

Merhaba Aysel

Ölçeği çalışmada kullanabilirsiniz. Ekte ölçek formunu iletiyorum.

Kolaylıklar

—
Dr. Öğr. Üyesi Tuba Akpolat
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
Fen Edebiyat Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü

EK-5.: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 29.01.2024-332246



T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Eğitim Bilimleri Etik Kurulu



Sayı :E-88012460-050.04-332246
Konu :Etik Kurul Kararı (AyseL DELİKTAŞ
DEMİR)

29.01.2024

DAĞITIM YERLERİNE

Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Eğitim Bilimleri Etik Kurulunun **26 Ocak 2024** tarihli ve **01** sayılı oturumunda alınan 01/19 sayılı kararı yazımız ekinde gönderilmiştir.
Bilgilerini rica ederim.

Prof.Dr. Güldem DÖNEL AKGÜL
Eğitim Bilimleri Etik Kurulu Başkanı

Ek:Karar 19 (1 Sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
AyseL DELİKTAŞ DEMİR

Bilgi:
Prof.Dr. Mehmet ÖZBAŞ



T.C
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI EĞİTİM BİLİMLERİ
ETİK KURULU KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi	26/01/2024
Protokol No	01/19
Araştırma Başlığı	Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sinerji Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi
Araştırma Türü	Nicel- İlişki arayıcı araştırma
Araştırmacılar	Aysel DELİKTAŞ DEMİR (Sorumlu Araştırmacı) Prof. Dr. Mehmet ÖZBAŞ (Danışman)
Karar	Başvuru dosyanıza ait araştırmanız etik açıdan uygun bulunmuştur.
Açıklama: 1. Etik Kurul Onayı, uygulama ve/veya veri toplama için araştırmacının ilgili kurum veya kuruluşlardan izin alma sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. 2. Kurul üyelerine ait araştırma önerileri görüşülürken, ilgili yönerge gereğince, öneri sahibi üye görüşmelere katılmamış ve oy kullanmamıştır.	

e-imzalıdır

Prof. Dr. Güldem DÖNEL AKGÜL
İnsan Araştırmaları Eğitim Bilimleri
Etik Kurul Başkanı

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Aysel DELİKTAŞ DEMİR	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Fakülte	ATATÜRK EĞİTİM FAKÜLTESİ
Bölümü	ÖZEL EĞİTİM ÖĞRETMENLİĞİ
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler	
Deliktaş Demir, A., Özbaş, M. (2024). Öğretmenlerin Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sinerji Algı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Munzur 6th International Conference On Social Sciences Kongre Kitabı (s. 44-53). https://www.munzurkongresi.org/_files/ugd/797a84_99e50298adf943218ec243f88c28844c.pdf Deliktaş Demir, A., Yalçın, S., Bahar, H.H. (2023). Teacher's Opinions against the Problem Behaviors of Students Diagnosed with Autism Spectrum Disorder in Special Education Classrooms and Overcome Methods. Cukurova 10th International Scientific Researches Conference , (s. 697-708). Demir, D. A., Yalçın, S., & Köroğlu, M. (2025). Toksik Liderlik, Örgütsel Sessizlik ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Journal of History School, 76, 2262-2292. http://dx.doi.org/10.29228/joh.74030	