ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ DOKTORA PROGRAMI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNİN ÖRGÜTSEL AĞBAĞ DÜZENEĞİNDEKİ KONUMUNUN İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİNE ETKİSİ SİNOP İLİ ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Zeynep UĞURLU

Ankara
Eylül, 2013

ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ DOKTORA PROGRAMI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNİN ÖRGÜTSEL AĞBAĞ DÜZENEĞİNDEKİ KONUMUNUN İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİNE ETKİSİ SİNOP İLİ ÖRNEĞİ

DOKTORA TEZİ

Zeynep UĞURLU

Danışman: Prof. Dr. İnayet AYDIN

Ankara
Eylül, 2013

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Teftişi doktora programı DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. Ali BALCI .....

Üye: Prof. Dr. İnayet AYDIN .....

Üye: Prof. Dr. Yasemin KEPENEKÇİ .....

Üye: Prof. Dr. Nail ÖZTAŞ .....

Üye: Doç.Dr. Şakir ÇINKIR .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

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

Prof. Dr. İsmail GÜVEN
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Toplumsal sorunların çözümünde işbirliği yaparak çözüm yolları aramak, tarih boyunca en çok başvurulan yöntemlerden biri olmuştur. “Ortak amaçlara ulaşmak için güçlerin birleştirilmesi ile etkili sonuçlar ortaya koymak” biçiminde tanımlanabilecek işbirliği, gerek bireyler gerekse örgütlerarası boyutları ile farklı disiplinlerde ve farklı araştırma yaklaşımları ile ele alınmış disiplinlerarası bir kavramdır. Eğitim sistemindeki tüm çalışmalarda temel hedef, çocukların, gençlerin ve “hayat boyu öğrenme” anlayışıyla her yaş gruptan insanın gelişim, öğrenme, kendini geliştirme, topluma üretken bir birey olarak katılabilmesi için gerekli tüm olanaklarından yararlandırılmasıdır. Son yıllarda bu amaçla eğitim alanında da farklı kurumlar arasında işbirliği kurma yaklaşımı yaygın bir strateji olarak kullanılmaya başlanmıştır. Eğitimin geliştirilmesinden birinci derecede sorumlu üst kurumlar ve sisteminin en stratejik parçası olarak okulların diğer kurumlarla işbirliği yapması bir tercihten çok gereklilik haline gelmiştir. Son yıllarda eğitimde işbirliği arayışlarının artması eğitim araştırmalarında işbirliği konusunun daha fazla gündeme gelmesine neden olmuştur.

Bu çalışma, eğitim örgütleri arasındaki işbirliği ilişkisini analiz etmek üzere gerçekleştirilmiştir. Teorik çerçevede, örgütlerarası işbirliği ve düzeyleri temel alınarak işbirliği kavramına ilişkin algılar, eğitim örgütleri arasında gerçekleşen işbirliği ilişkilerinin hangi örgütler arasında ve hangi konularda gerçekleştiği ve son olarak işbirliğinin düzeyleri ve örgütlerin ağbağ yapısı içindeki konumlarının diğer örgütlerle işbirliğinin düzeylerine etkileri araştırılmıştır. Tarama modelinde olan bu araştırma, nitel, nicel ve sosyal ağbağ analizi yöntemleri ile yürütülmüştür. Nitel boyutta işbirliği kavramına ilişkin yönetici algıları derinlemesine araştırılırken, sosyal ağbağ boyutunda hangi örgütlerle ve hangi konularda işbirliği yapıldığı hem görselleştirilmiş (ağbağ haritaları ile sunulmuş) hem de sosyal ağbağ analizine özgü ölçümlerle (yoğunluk,kümeleme katsayısı, yapısal boşluklar, merkezileşme dereceleri) de hesaplanmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda ise nonparametrik istatistiksel yöntemler kullanılarak ağbağ yapısal özellikleri ile işbirliği düzeyleri arasındaki farklılaşmalar araştırılmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve tanımları birinci bölümde yer almıştır. İkinci bölümde kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi, dördüncü bölümde ise araştırmadan elde edilen bulgu ve yorumlar sunulmuştur. Son olarak beşinci bölümde, araştırmanın sonuçları ve öneriler bulunmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştirilme süreci tam bir disiplinlerarası işbirliği örneğidir. Öncelikle tez danışmanım Hocam Prof. Dr. İnayet Aydın'a, araştırmaya görüşleri ile katkı sunan ve doktora sürecimde desteğini esirgemeyen Prof. Dr. Ali Balcı'ya, Sosyal Ağbağ Analizi (Social Network Analysis) konusunda G.Ü. İİBF Kamu Yönetimi Bölümünden Prof Dr. Nail Öztaş'a, doktora sürecimde yetişmeme katkı sağlayan Prof. Dr. Yasemin Karaman Kepenekçi'ye, Rahmetli hocam Prof. Dr. Haydar Taymaz'a, Doç. Dr. Hasan H. Aksoy'a, Doç. Dr. Şakir Çınkır'a teşekkür ederim. Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümünden Prof. Dr. Muhittin Acar örgütlerarası işbirliği; Samsun On Dokuz Mayıs Ü. Z.F. Tarım Ekonomisi Bölümünden Doç. Dr. Kürşat Demiryürek Sosyal Ağbağ Analizi konusunda gerek kaynak gerekse görüşlerini paylaşarak bana çok destek olmuştur. Teşekkür ederim. Araştırmada Sinop İli Milli Eğitim Müdürlüğü ve Gerze İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü ellerinden gelen kolaylığı esirgemediler. Veri toplamak için gittiğim okullardaki ve bağlı kuruluşlardaki yöneticiler de araştırmayı desteklediler ve deneyimlerini paylaştılar. Tümüne teşekkür ederim. Sinop Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nin doktora sürecimde verdiği desteği yok saymak imkansız. Teşekkür ederim. Araştırmada gerek görüşleri ile gerekse dostlukları ile en çok desteği veren dostlarım Yrd. Doç. Dr. Erkan Kıral, Ayşegül Kaya Ustaoğlu, Mehmet Aydoğan, İpek Gülsen Aksoy ve Bilgen Kıral'a ve birlikte doktora sürecinde ders aldığımız tüm arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Burada adını sayamadığım araştırmaya katkı sunan herkese teşekkür ederim. En çok da, dualarını esirgemeyen ve destek olan aileme ve "canım kızım" Derya Zülal Uğurlu'ya teşekkür ederim.

Ankara, 2013 Zeynep Uğurlu

ÖZ

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNİN ÖRGÜTSEL AĞBAĞ DÜZENEĞİNDEKİ KONUMUNUN İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİNE ETKİSİ

Uğurlu, Zeynep
Doktora, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet Aydın
Eylül, 2013,375 + xxi sayfa

Bu çalışmada Sinop ili merkezindeki kamu eğitim örgütlerinde görev yapan yöneticilerin örgütlerarası işbirliğine (işbirliği düzeyleri) ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Tarama modelinde olan çalışma nicel, nitel ve sosyal ağbağ analizi yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma araştırma yaklaşımı ile sürdürülmüştür. Araştırmanın nitel aşamasında 36 okul yöneticisi ile görüşme yapılmış ardından görüşme dökümleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmanın sosyal ağbağ analizi aşamasında 36 okul yöneticine araştırmacı tarafından geliştirilen İşbirliği Düzeyleri Ölçeği uygulanmıştır. Elde edilen veriler UCINET 6.0 ve Keyplayer 1.46 programında çözümlenmiştir. Yöneticilerin ölçekte yer alan maddelere verdikleri yanıtların yoğunluk, yapısal boşluk, merkezilik dereceleri hesaplanmış ve ağbağ haritaları çıkarılmıştır. Araştırmanın nicel aşamasında yönetici, örgüt ve ağbağ içindeki konumsal özellikleri değişkenlerine göre fark gösterip göstermediği dağılımın normal olmaması nedeniyle Mann-Whitney U ve Kruskall Wallis Testi ile çözümlenmiştir. Araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, 36 eğitim kurumu, kendisi dahil toplam 68 aktörlü bir işbirliği ağbağı oluşturmuştur. Bu örgütlerin 39'u eğitim örgütü, 29'u kamu , özel sektör ve sivil toplum kuruluşudur. İl merkezindeki tüm eğitim örgütleri işbirliği ağbağı oluşturmuştur. Hiçbir kurum izole değildir. Yoğunluk (density) analizine göre, ağbağ içindeki örgütlerin birbiri ile kurabilecekleri maksimum ilişkinin %57'si kurulmuştur. Buna göre, eğitim örgütlerinin işbirliği ağbağında hem yakın hem uzak bağlantıları vardır. Araştırma bulgularına göre il merkezindeki eğitim örgütleri kendi içinde sıkı-dışarıya karşı kapalı bir yapı sergilemektedir. İşbirliği potansiyelinin oransal olarak en fazla kullanılabildiği konular, bilgi paylaşımı, maddi kaynak paylaşımı ve yönetici görüş alış-verişi olurken en düşük düzeyde ortak projede çalışma,

kurum sağlığı ve güvenliği konularında gerçekleşmiştir. İşbirliği düzeylerinden ağ oluşturma (networking), birlikte çalışma-dayanışma (cooperation), koordinasyon (coordination), koalisyon (coalition) ve işbirliği (collaboration) olarak beş düzeyden en fazla gerçekleşen işbirliği birlikte çalışma – dayanışma (cooperation) düzeyinde işbirliğidir. Sonuç olarak örgütlerin ağbağ içindeki konumlarına (merkezi aktör, etkinlik düzeyi ve arasındalık durumu) göre işbirliği konuları ve düzeyleri arasında anlamlı farklılaşmalar bulunmuştur. Ağbağ içindeki konumları örgütlerin işbirliği düzeyleri üzerinde etki yaratmaktadır.

ABSTRACT

THE EFFECT OF THE POSITION OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS WITHIN THE SOCIAL NETWORK ON THEIR COLLABORATION LEVELS

Uğurlu, Zeynep
Ph. D. Department of Educational Administration and Policy
Supervisor: Prof. Dr. İnayet Aydın
September, 2013, 375 + xxi pages

In this research, it has been aimed to determine the opinions of administrators serving in the public education organizations at the central districts of Sinop on inter-organizational collaboration (collaboration levels). The study, in the descriptive survey model, has been carried out by a mixed research approach where qualitative, quantitative and social network analyses have been used collectively. At the qualitative phase of the research, 36 school administrators have been interviewed, and then the interview inventory has been subjected to content analysis. In the social network analysis phase of the research, the Collaboration Levels Scale developed by the researcher has been applied to 36 school administrators. The obtained data have been analyzed in the UCINET 6.0 and Keyplayer 1.46 software. The density, structural holes, centrality degrees of the responses of the administrators to the items included in the scale have been calculated and network maps have been generated. In the quantitative phase of the research, whether the positional characteristics of theadministrators within the organization and network demonstrated variations depending on variables or not has been analyzed with the Mann-Whitney U and Kruskall Wallis Test, since the distribution was not normal. According to the conclusions reached in the study, 36 education institutions have established a collaboration network of 68 actors, including themselves. From these organizations, 39 are education organizations, while 29 are public, private sector and non-governmental organizations. All education organizations at the provincial center have established a collaboration network. There are no isolated institutions. According to the density analysis, 57% of the maximum relations that the

organizations could achieve among themselves, has been established. Accordingly, the education organizations have both close and distant connections within the collaboration network. According to the research findings, the education organizations at the provincial center display a structure that is very close within themselves – but closed to the outside. While the areas where the collaboration potential could be used the most in proportion are data sharing, financial resources sharing and administrator opinion exchange, the lowest levels have materialized in working on a common project, institutional health and safety. Among the collaboration levels, from the five levels that are networking, cooperation, coordination, coalition and collaboration, the highest achieved collaboration is the collaboration at the cooperation level. In conclusion, meaningful differentiations have been determined between collaboration subjects and levels, depending on the positions of the organizations within the network (central actor, effectiveness level and betweenness condition). Positions within the network have an impact on the collaboration levels of organizations.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI i

ÖNSÖZ ii

ÖZ iii

ABSTRACT vi

ÇİZELGELER LİSTESİ xii

ŞEKİLLER LİSTESİ xviii

BÖLÜM

1. GİRİŞ 1
   Problem 1
   Amaç 23
   Önem 24
   Sınırlılıklar 25
   Tanımlar 26

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

   İşbirliği Kavramı ve İlişkili Kavramlar 29
      İşbirliğinin Temel Özellikleri 39
   Toplumda İşbirliği: Sosyolojik Bir Kavram Olarak İşbirliği 41
      Geleneksel (Vasıtasız) İşbirliği (Cooperation) 43
      Sözleşmeli (Vasıtalı) İşbirliği (Collaboration) 43
   Örgüt İçi İşbirliği 44
   Örgütlerarası İşbirliği 52
      Örgütlerarası İşbirliği Kavramı 53
      Örgütlerarası İşbirliğinin Temel Özellikleri 56
         Yüksek Fayda Beklentisi 56
         Çoklu Etki 57
         Planlılık 57
         Katılımcılık ve Sorumluluk 57
   Örgüt Kuramlarında Örgütlerarası İşbirliği 57
      Koşul Bağımlılık Kuramı 61
      Kaynak Bağımlılığı Kuramı 61
      İşlem Maliyeti Kuramı 62
      Örgütsel Ekoloji Kuramı 63
      Yeni Kurumsal Kuram 63
      Sosyal Sermaye Kuramı 64
      Sosyal Ağbağ Kuramı 65
   Örgütlerarası İşbirliğinin Düzeyleri 68
      Ağ Oluşturma (Networking) 70
      Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation) 72
      Koordinasyon (Coordination) 73
      Koalisyon (Coalition) 75
      İşbirliği (Collaboration) 77
   Örgütlerarası İşbirliği Süreci 78

Örgütlerarası İşbirliği Sürecini Açıklayan Modeller 79
Andersen ve Richardson Modeli 79
Karar-Verme ve Dinamik İşbirliği Modeli 81
Dinamik İşbirliği Kuramı 83
Örgütlerarası İşbirliği Sürecinin Geliştirilmesi Basamakları 86
Örgütlerarası İşbirliği Sürecinin Değerlendirilmesi 88
Eğitimde Örgütlerarası İşbirliği 89

3. YÖNTEM

Araştırma Modeli 92
Evren ve Çalışma Grubu 92
Veri Toplama Araçları 104
İşbirliği Düzeyleri Ölçeği 104
İşbirliği Düzeyleri Görüşme Formu 115
Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi 117
Araştırmanın Nicel Bölümünde Yapılan Analizler 119
Araştırmanın Nitel Bölümünde Yapılan Analizler 122
Araştırmanın Sosyal Ağbağ Analizleri 123

4. BULGULAR VE YORUM

İşbirliği Kavramı ve Süreçlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 126
İşbirliği Tanımlamalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 127
İşbirliği Yapma Sebeplerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 128
İşbirliği Yapacağı Kurumları Seçme Kriterlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 130
İşbirliğini Kolaylaştıran Yönetici Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 132
İşbirliği Sürecinin Engellerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 133
İşbirliği Sürecinin Geliştirilmesi Önerilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 136
Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yaptığı Kurumlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar 138
Nitel Bulgular ve Yorumlar 138
Sosyal Ağbağ Analizi Bulguları ve Yorumları 142
İşbirliği Yapılan Konulara İlişkin Bulgular ve Yorumlar 151
Nitel Bulgular ve Yorumlar 151
Sosyal Ağbağ Bulguları ve Yorumlar 155
Bina-Mekan Paylaşımı 156
Ortak Projede Yer Alma 166
Sosyal Etkinlik 174
Personel Destek 181
Maddi Kaynak 188
Kurum Güvenliğinin Sağlanması 196
Kurum ve Kurumdakilerin Sağlık Hizmeti 203
Bilgi Paylaşımı 209
Seminer-Kurs Personel Yetiştirme Desteği 216
Yönetici Görüş Alış-Verişi 222

Gönüllü ve Zorunlu İşbirliğine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 232
İşbirliği Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 239
Ağ Oluşturma (Networking) 1. Düzey 240
Birlikte Çalışma (Cooperation):2. Düzey 244
Koordinasyon (Coordination): 3. Düzey 247
Koalisyon (Coalition): 4. Düzey 251
İşbirliği (Collaboration) : 5. Düzey 255
İşbirliği Düzeylerinin Sosyal Ağbağ Yapısal Niteliklerine Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 260
Yapısal Boşluklara İlişkin Bulgular ve Yorumlar 260
Yönetici ve Örgüt Özelliklerine Göre Yapısal Boşluk 265
İşbirliği Yapılan Konulara Göre Yapısal Boşluk 267
İşbirliği Düzeylerine Göre Yapısal Boşluk 270
Merkezileşme Ölçümlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 272
Merkezileşme Ölçümlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar 278
Derece Merkeziliğinin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi 278
Arasındalık Merkeziliğinin Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesi 286

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuçlar 299
İşbirliği Kavram ve Süreçlerine İlişkin Sonuçlar 299
İşbirliği Yapılan Konulara ve Kurumlara İlişkin Sonuçlar 300
İşbirliği Düzeylerine İlişkin Sonuçlar 302
Sosyal Ağbağ Nitelikler ve İşbirliği Düzeylerine İlişkin Sonuçlar 302
Yapısal Boşluk Analizlerine İlişkin Sonuçları 302
Merkezileşme Ölçümlerine İlişkin Sonuçlar 304
Öneriler 307

KAYNAKÇA 310

EKLER

Ek 1. İl İstatistikleri
Ek 2. İşbirliği Düzeyleri Ölçeği
Ek 3. İşbirliği Düzeyleri Görüşme Formu
Ek 4. İzinleri Alınan Orijinal Ölçek
Ek 5. Ölçek İzni
Ek 6. Ön uygulama Ön Uygulama Ağ Analizi Ölçümleri
Ek 7. Araştırma İzni
Ek 8. Aktör Listesi
Ek 9. Klikler Listesi (Cliques)
Ek 10. Kilit Aktör (KeyPlayer) Listesi
Ek.11. Yaş Gruplarına Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.12. Göreve Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.13. Kıdeme Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

Ek.14. Yöneticilik Kıdemine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.15. Kurumda Görev Süresine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.16. Kurumda Yöneticilik Süresine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.17. İlde Yaşadığı Süreye Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.18. Eğitim Düzeylerine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.19. Örgüt Türüne Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.20. Coğrafi Konuma Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.21. Örgüt Büyüklüğüne Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.22. Örgüt Tipine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler
Ek.23. Etki-Kısıtlılığa Göre Yönetici Özellikleri ve Örgüt Özellikleri Analizleri
Ek.24. Dereceye Göre Yönetici Özellikleri ve Örgüt Özellikleri Analizleri
Ek.25. Arasındalığa Göre Yönetici Özellikleri ve Örgüt Özellikleri Analizleri
Ek.26. İşbirliği Yapan Eğitim Örgütlerinin Örgüt Tipi (Okul-Kurum) ve Okul Türlerine (Temel Eğitim Okulu- Ortaöğretim Okulu) Göre Ağbağ Haritası.

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge		Sayfa
1.	Örgüt Kuramlarının Çevreyi Algılama Biçimleri	60
2.	İşbirliği Süreçlerine İlişkin Önermeler	82
3.	Hedef Evrende Yer Alan Okul ve Kurumlar	93
4.	Sinop İli DönüştürmeYoluyla Yeni Oluşan Eğitim Kurumlarının Kurum Tipleri	98
5.	Hedef Evrende Yer Alan Örgütlere İlişkin Örgütsel Özellikler ve Dağılımı	101
6.	Çalışma Grubuna İlişkin Kişisel Bilgiler	102
7.	İşbirliği Düzeyleri Ölçeği (Freyve diğ, 2006) Test- Tekrar TestGüvenilirliğine İlişkin Analiz Sonuçları	107
8.	Başlıca Sosyal Ağbağ Analizi Ölçümleri ve Tanımları	112
9.	Ön Uygulama Ön-test ve Son-test Ağ Merkezileşme Network Centralization) Ölçümleri	114
10.	Ön-Uygulama Ön-Test ve Son-Test Yoğunluk Ölçümleri	115
11.	Eğitim Yöneticilerinin İşbirliği Kavramı Tanımlamalarındaki Temaların Dağılımı	127
12.	Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yapma Sebepleri	128
13.	Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yapacakları Kurumları Seçme Kriterleri	130
14.	İşbirliğini Kolaylaştıran Yönetici Özellikleri	132
15.	İşbirliğinin Önündeki Engeller	133
16.	Örgütlerarası İşbirliğinin Geliştirilmesine İlişkin Öneriler	136
17.	Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yaptığı Konular ve Kurumlar	138
18.	Eğitim Örgütlerinin En Çok İşbirliği Yaptığı Kurumlar	140
19.	Araştırmada Aralaralarında İşbirliği Gerçekleştiği Belirlenen Aktörlerin Kurum Tür ve Düzeylerine Göre Dağılımı	144
20.	Eğitim Örgütlerinin En Çok İşbirliği Yaptığı Konular	152
21.	Eğitim Örgütlerinin En Çok İşbirliği Yaptığı Konular (Ölçek)	153

22. İl Merkezi Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yaptıkları Konulara ve Kurum Türlerine Göre Dağılımının Frekans ve Yüzdeleri 154

23. İşbirliği Konularına Göre Oluşan İşbirliği Ağbağlarının Büyüklük, İzole, Bağlantı Sayısı ve Yoğunlukları 155

24. Bina –Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri 158

25. Bina Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 161

26. Bina Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 164

27. Ortak Proje Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri 167

28. Sosyal Etkinlik Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri 175

29. Personel Destek Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri 183

30. Maddi Kaynak Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri 190

31. Maddi Kaynak Konusundaki İşbirliğinin Yöneticilerin Kıdemine Göre Kruskall Wallis Testi Sonuçları 191

32. Kurum Güvenliği Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri 197

33. Sağlık Hizmetleri Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri 204

34. Bilgi Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri 210

35. Seminer Kurs Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri 217

36. Seminer Kurs vb Yetiştirme Desteği Sağlanması Konusundaki İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 221

37. Yönetici Görüş Alışverişi Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri 223

38. İşbirliği Konularına Göre Oluşan İşbirliği Ağbağlarının Sosyal Ağbağ Yapısal Özellikleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasındaki Bulgular Özet Tablosu 231

39. Eğitim Örgütlerinin İşbirliğinin Gönüllü ve Zorunlu Olma Durumu 236

40. İşbirliğinin Gönüllü ve Zorunlu Olmasının Etkisi 237

41. Eğitim İşbirliği Ağbağında Tüm Konulara İlişkin İşbirliği Bağlantılarının İşbirliği Düzeylerine Göre Dağılımı 239

42. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyindeki (Düzey1) İşbirliğinin Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 241

43. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyindeki (Düzey1) İşbirliğinin Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 242

44. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyindeki (Düzey1) İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 242

45. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyindeki (Düzey1) İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 243

46. Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation) Düzeyindeki (Düzey2) İşbirliğinin Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 245

47. Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation) Düzeyindeki (Düzey2) İşbirliğinin Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Mann- Whitney U Testi Sonuçları 246

48. Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation) Düzeyindeki (Düzey2) İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 246

49. Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation) Düzeyindeki (Düzey2) İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 247

50. Koordinasyon (Coordination) Düzeyindeki (Düzey 3) İşbirliğinin Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 248

51. Koordinasyon (Coordination) Düzeyindeki (Düzey 3) İşbirliğinin Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 249

52. Koordinasyon (Coordination) Düzeyindeki (Düzey 3) İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 249

53. Koordinasyon (Coordination) Düzeyindeki (Düzey 3) İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 251

54. Koalisyon (Coalition) Düzeyindeki (Düzey 4) İşbirliğinin Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 253

55. Koalisyon (Coalition) Düzeyindeki (Düzey 4) İşbirliğinin Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 254

56. Koalisyon (Coalition) Düzeyindeki (Düzey 4) İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 254

57. Koalisyon (Coalition) Düzeyindeki (Düzey 4) İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 255

58. İşbirliğinin (Collaboration) (Düzey 5) Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 257

59. İşbirliğinin (Collaboration) (Düzey 5) Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 257

60. İşbirliğinin (Collaboration) (Düzey 5) Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 258

61. İşbirliğinin (Collaboration) (Düzey 5) Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 258

62. Sosyal Ağbağ Özelliklerine (aktör sayısı, bağlantısız-izole aktörler) Göre İşbirliği Düzeyleri ve İşbirliği Düzeylerinin (1-5) Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasındaki Bulgular Özet Tablosu 259

63. İşbirliği Düzeyleri Ağbağını Oluşturan Eğitim Örgütlerinin Yapısal Boşluk Hesaplamaları 260

64. Etkinliği Yüksek (Kısıtlılık Az) ve Düşük (Kısıtlılık Fazla) Olmasına Göre Örgüt Türü, Coğrafi Konum ve Örgüt Büyüklüğü Etki Kısıt Ki-kareTesti Sonuçları 265

65. Etkinliği Yüksek (Kısıtlılık Az) ve Düşük (Kısıtlılık Fazla) Örgütlerin İşbirliği Konularına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 267

66. İşbirliği Ağbağında Etkinliği Yüksek (Kısıtlılık Az) ve Düşük (Kısıtlılık Fazla) Örgütlerin İşbirliği Düzeylerine (1-5) Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 270

67. Eğitim Örgütleri Ağbağının Betimsel İstatistikleri (FreemanDegree) 273

68. İşbirliği Düzeyleri Ağbağının Merkezileşme (Centrality) Ölçümleri 274

69. Derece Merkeziliği (Degree Centrality) Yüksek ve Düşük Olmasına Göre Örgüt Türü, Coğrafi Konum ve Örgüt Büyüklüğü Ki-kareTesti Sonuçları 280

70. İşbirliği Ağbağında Derecesi Yüksek ve Düşük Örgütlerin İşbirliği Konularına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 281

71. İşbirliği Ağbağında Derecesi (degree centrality) Yüksek ve Düşük Örgütlerin İşbirliği Düzeylerine (1-5) Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları 284

72. Eğitim Örgütlerin Arasındalık Merkeziliği Değerleri 286

73. Eğitim Örgütlerinin Arasındalık Merkeziliği Düşük, Orta ve Yüksek Düzeylerine Göre Kategorilendirilmesi 288

74. Arasındalık Merkeziliği Yüksek,Orta ve Düşük Olmasına Göre Örgüt Türü, Coğrafi Konum ve Örgüt Büyüklüğü Ki-kareTesti Sonuçları 289

75. Arasındalık Merkeziliği Yüksek, Orta ve Düşük Örgütlerin İşbirliği Konularına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 291

76. Arasındalık Yüksek, Orta Düzey ve Düşük Örgütlerin İşbirliği Düzeylerine (1-5) Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları 295

77. İşbirliği Konularına ve Düzeyleri Açısından, İşbirliği Ağbağlarının İçinde Yer Alan Eğitim Örgütlerinin Sosyal Ağbağ İçindeki Konumlarına (Yapısal Boşluklar, Derece Merkeziliği ve Arasındalık Merkeziliği) Göre Farklılaşmalarına İlişkin Bulgular Özet Tablosu 297

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil		Sayfa
1.	Değiş-Tokuş İlişkilerinde İşbirliğinin Yeri	31
2.	Eşgüdüm (Coordintion), Eşeylem (Birlikte Çalışma, Cooperation) ve İşbirliğinin (Collaboration) Boyutları	48
3.	İşbirliği Araçları	50
4.	İşbirliği Yapı Biçimleri	55
5.	İşbirliği Düzeylerine İlişkin Modeller	69
6.	Dinamik İşbirliği Modeli	80
7.	Nedensel Döngü Şeması : İşbirliği ve Karar-Verme	82
8.	Dinamik İşbirliği Kuramının Revize Edilmiş Son Hali (Revised Theory)	84
9.	İşbirliği Süreci Döngüsü	87
10.	Sinop İli İçin Fiziksel Uzaklık (Coğrafi konum) Açısından Kategorilendirme	95
11.	Komşuluk Matrisi (adjacency matrix) Birinci Durum (Tek yönlü bağlantı)	110
12.	Komşuluk Matrisi(adjacency matrix) (Bağlantı yok)	110
13.	Komşuluk Matrisi (adjacency matrix) (Karşılıklı bağlantı)	110
14.	Veri Giriş Kurallarına Uygun Olarak Oluşturulan Komşuluk Matrisi	110
15.	Ön Uygulama Ön-test ve Son-Test Ağbağ Diyagramı	111
16.	İşbirliği Yapan Eğitim Örgütlerinin Örgüt Tipi (Okul-Kurum) ve Okul Türlerine (Temel Eğitim Okulu- Ortaöğretim Okulu) Göre Ağbağ Haritası	143
17.	Eğitim Örgütü Olan ve Olmayan Örgütlerle İşbirliği Ağbağ Diyagramı	145
18.	İşbirliği Düzeyleri Ağbağındaki Kliklere İlişkin Ağaç Diyagramı	150
19.	İşbirliği Düzeyleri Ağbağındaki Kliklere İlişkin Dendogram	150

20. Bina-Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı 157
21. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Arasındaki Bina-Mekan Paylaşımı 160
22. Okul Düzeylerine Göre Bina-Mekan Paylaşımı 161
23. Kamu Kurumlarıyla Bina-Mekan Paylaşımı 162
24. Fiziki Konumlarına Göre Bina- Mekan Paylaşımı 163
25. Okul Büyüklüklerine Göre Bina-Mekan Paylaşımı 164
26. Ortak Projede Yer Alma Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı 166
27. Okul Düzeylerine Göre Ortak Projede Yer Alma 169
28. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Arasındaki Ortak Projeler 170
29. Kamu Kurumlarıyla Ortak Projeler 171
30. Fiziki Konumlarına Göre Ortak Projeler 172
31. Okul Büyüklüklerine Göre Ortak Projeler 173
32. Sosyal Etkinlikler Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı 174
33. Okul Düzeylerine Göre Sosyal Etkinlikler 177
34. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Arasındaki Sosyal Etkinlikler 178
35. Kamu Kurumlarıyla Sosyal Etkinlikler 179
36. Fiziki Konumlarına Göre Sosyal Etkinlikler 179
37. Okul Büyüklüklerine Göre Sosyal Etkinlikler 180
38. Personel Destek Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı 182
39. Okul Düzeylerine Göre Personel Destek 185
40. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Arasındaki Personel Destek 185
41. Kamu Kurumlarıyla Personel Destek 186
42. Fiziki Konumlarına Göre Personel Destek 187
43. Okul Büyüklüklerine Göre Personel Destek 188
44. Maddi Kaynak Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı 189

45. Okul Düzeylerine Göre Maddi Kaynak Paylaşımı 192

46. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Arasındaki Maddi Kaynak Paylaşımı 193

47. Kamu Kurumlarıyla Maddi Kaynak Paylaşımı 193

48. Fiziki Konumlarına Göre Maddi Kaynak Paylaşımı 194

49. Okul Büyüklüklerine Göre Maddi Kaynak Paylaşımı 195

50. Kurum Güvenliği Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı 196

51. Okul Düzeylerine Göre Kurum Güvenliği 197

52. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Arasındaki Kurum Güvenliği 199

53. Kamu Kurumlarıyla Kurum Güvenliği 200

54. Fiziki Konumlarına Göre Kurum Güvenliği 200

55. Okul Büyüklüklerine Göre Kurum Güvenliği 201

56. Kurum ve Kurumdakilerin Sağlık Hizmetleri Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı 203

57. Okul Düzeylerine Göre Sağlık Hizmetleri 206

58. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Arasındaki Sağlık Hizmetleri 206

59. Kamu Kurumlarıyla Sağlık Hizmetleri 207

60. Fiziki Konumlarına Göre Sağlık Hizmetleri 208

61. Okul Büyüklüklerine Göre Sağlık Hizmetleri 208

62. Bilgi Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı 209

63. Okul Düzeylerine Göre Bilgi Paylaşımı 212

64. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Bilgi Paylaşımı 212

65. Kamu Kurumlarıyla Bilgi Paylaşımı 213

66. Fiziki Konumlarına Göre Bilgi Paylaşımı 214

67. Okul Büyüklüklerine Göre Bilgi Paylaşımı 215

68. Seminer-Kurs Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı 216

69. Okul Düzeylerine Göre Seminer-Kurs İşbirliği 219

70. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Seminer-Kurs İşbirliği 219

71. Kamu Kurumlarıyla Seminer-Kurs İşbirliği 220

72. Yönetici Görüş Alış-Verişi Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı 222

73. Okul Düzeylerine Göre Yönetici Görüş Alış-Verişi 225

74. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Yönetici Görüş Alış-Verişi 226

75. Kamu Kurumlarıyla Yönetici Görüş Alış-Verişi 227

76. Fiziki Konumlarına Göre Yönetici Görüş Alış-Verişi 228

77. Okul Büyüklüklerine Göre Yönetici Görüş Alış-Verişi 229

78. Gönüllü İşbirliği Yapılan Kurumlar 233

79. Zorunlu İşbirliği Yapılan Kurumlar 234

80. Gönüllü ve Zorunlu İşbirliği Yapılan Kurumlar 235

81. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyinde İşbirliği 240

82. Birlikte Çalışma (Cooperation)) Düzeyinde İşbirliği 244

83. Koordinasyon (Coordination) Düzeyinde İşbirliği 247

84. Koalisyon (Coalition) Düzeyinde İşbirliği 252

85. İşbirliği (Collaboration) Ağbağ Haritası 256

86. Eğitim Örgütlerinin Kısıt (Constrait) ve Etkinlik Düzeylerine Göre Düşük ve Yüksek Olarak Kategorilendirilmesi 264

87. Eğitim Örgütlerinin Derecesi (Degree Centrality) Düşük ve Yüksek Düzeylerine Göre Kategorilendirilmesi 279

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırma ile ilgili tanımlara yer verilmiştir.

Problem

İnsanlık tarihinde geçmişten günümüze sayılabilecek pek çok işbirliği örneği, insanların bir araya gelerek tek başına yapamadıklarını birlikte gerçekleştirdiklerini ve karşılıklı fayda sağlamak için yardımlaştıklarını göstermektedir. İki ya da daha fazla kişinin (örgütün ya da ülkenin) birlikte ortak bir anlayış oluşturmak için birbirini tamamlayan becerilerinin etkileşimi olarak tanımlanan (Schrage,1990, 40) işbirliği (collaboration), içinde güven (trust), karşılıklılık (reciprocity), normlar ve ortak faaliyetler (collective) barındıran bir süreçtir (Axelrod ve Hamilton, 1981; Henrich ve Henrich, 2006; Sennett, 2012). İşbirliği, kollektif eylemle sinerjinin yaratıldığı bir süreç olarak insanların ya da toplulukların birbirine yardım etmesinden daha karmaşık ve derin anlamlara sahiptir (Gajda, 2004).

İşbirliği birden fazla özelliğe sahip karmaşık bir kavramdır ve farklı disiplinlerde çok değişik biçimlerde tanımlanmıştır. İşbirliğini tanımlayan yazarlar, işbirliği etkinliğinin ortak bir planlama, birlikte karar verme, problem çözme, ortak hedefler koyarak birlikte bu hedeflere ulaşmak için çalışma, iletişim, sorumluluk alma ve ortak uygulamalar gerçekleştirme gibi davranışlar içerdiğini belirtmektedir (Henneman, Lee ve Cohen, 1995; Baggs ve Scmitt,1988, akt: Gardner, 2005).

İnsanlar kadar örgütler de tek başına çözemedikleri sorunlarla başa çıkmak ve giderek karmaşıklaşan örgütsel yaşamda amaçlarına daha çabuk

ve ekonomik yollarla ulaşmak için diğer örgütlerle işbirliği yapmaktadır. Özellikle yaşadığımız çağda örgütlerarası ilişkiler oluşturmaya doğru güçlü bir eğilim gözlenmektedir (Cross, Dickman, Newman-Gonchar ve Fagan, 2009; Shah ve Shaikh, 2011,34). Toplumsal sorunların karmaşıklığı, daha fazla uzmanlıktan yararlanma ihtiyacı, kıt kaynakların etkin kullanımı ve hizmetten yararlananların hizmetin sunumunda daha fazla katılımcı olmasını gerektiren demokratik süreçlerin işleyişi, toplumun pek çok kurumunun ortak sorunlara birlikte çözüm üretme alışkanlığı kazanmasını zorunlu kılmaktadır (Acar, 2004,1-2).

Son yıllarda çok sayıda kurum bir araya gelerek çocukların yaşam koşullarının düzeltilmesi, temel hakların kullanımının yaygınlaştırılması, sağlık sorunlarının çözülmesi, şiddete ve her türlü istismara karşı korunması ve eğitim olanaklarından daha fazla yararlandırılması gibi amaçlarla ortak projeler düzenlemektedir. Başta uluslararası kuruluşlar (Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Avrupa Birliği, Uluslararası Eğitim Projeleri Örgütü,vb.) olmak üzere, kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının birlikte çalışmasını gerektiren bu tür çalışmalar, farklı hiyerarşik basamaklardaki kurumlar ve farklı bilim dallarındaki uzmanların katılımıyla gerçekleştirilmektedir. Uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde işbirliği ile gerçekleştirilen bu tür çalışmalar giderek artmaktadır. Dolayısıyla giderek daha çok aktörün katılımı ile oldukça karmaşık, çok bağlantılı işbirliği süreçleri gerçekleştirilmektedir. Ancak çok sayıda kurumun bir arada uyumlu çalışması zorluklarla doludur (Hogue, 1994; Gajda, 2004). Örgütlerarası işbirliğinin başarısız örnekleri başarılı örneklerinden daha fazladır (S.P. Gudergan ve G.P. Gudergan, 2002). Bu nedenle örgütlerarası işbirliği, aynı zamanda önemli bir sorun alanı ve araştırma konusu olmuştur.

Örgütlerin diğer örgütlerle bir araya gelerek ortak amaçlara ulaşma yönelimi her ne kadar son yıllarda artış göstermiş olsa da bu konu genel anlamda, örgütlerarası ilişkiler alanının özellikle 1960'lı yıllardan itibaren ilgi duyulan ve araştırılan konularından biri olmuştur (Acar, 2004). Thorelli'ye göre (1986, 38) bir örgütün çevresinin en belirgin parçası, çevresindeki diğer

örgütlerdir. Çevredeki örgütlerle ilişkiler, maddi kaynakların, fiziksel altyapının, çeşitli malzemelerin değişimi, müşteri ilişkileri, teknik hizmetler gibi çeşitli konularda ve içeriklerdeki işlemlerin gerçekleşmesi ile oluşur. Bu ilişkiler kısa ya da uzun süreli olabilir (Van De Ven, 1976, 25). Son yıllarda örgütleri işbirliğine iten önemli bir gerekçe de mevcut örgütsel yapılarının karşılaşılan sorunları çözmede yetersiz kalmasıdır. Sorunları çözme ve verimliliklerini artırmak gibi çeşitli nedenlerle bir araya gelen örgütler yeni örgütsel yapılar oluşturmaktadır (Kapucu, 2005). Örgütlerin bir araya gelmesi ortaklık, birlik, konsorsiyum, ittifak, koalisyon, federasyon, işbirliği gibi değişik biçimlerde adlandırılmaktadır. Bunun işbirliğinin farklı düzeylerde ve biçimlerde gerçekleşmesinden kaynaklandığını belirten görüşler bulunmaktadır (Whetten, 1981). Bu nedenle örgütlerarası ilişkiler alanı, örgütlerarası işbirliği ilişkilerinin nasıl geliştiğini ve hangi koşullara bağlı olarak oluştuğunu da incelemektedir.

Doğası itibariyle disiplinlerarası bir kavram olarak işbirliği çeşitli disiplinlerce kendi bakış açıları ile ele alınarak incelenmiştir. Frey, Tollefson ve diğerlerine (2006) göre, işbirliği konusunda yapılan araştırmalarda işbirliğinin tüm türlerini ve alanları kapsayacak biçimde geniş bir kuramın olmayışı en büyük sorundur. İşbirliği paradigması adını verdikleri literatürü inceleyen Rura-Polley ve Clegg (1998, akt: Acar, 2004,16), söz konusu alanın bölünmüş ve zaman zaman çelişkiler ve tutarsızlıklarla dolu bir görünüm sergilediğini ileri sürmüştür. Adı geçen yazarlar işbirliği konusundaki literatürü beş ana kümede toplamaktadırlar: (1) Strateji (2) Ağ Tipi Örgüt Biçimleri (3) Örgütlerarası İlişkiler (4) Örgütsel Alanlar (5) Öğrenme.

Florin, Mitchell, Stevenson ve Klein'e (2000) göre, örgütlerarası işbirliği ile ilgili araştırma geleneğinde literatürde iki tür eğilimden bahsedilebilir. İlk grup çalışmalar, işbirliğinin geliştirilmesi süreçleri ve işbirliğinin evreleri ile ilgili araştırmalardan oluşmaktadır. Bu grupta işbirliğinin gelişim evreleri, aşamaları ve işbirliğini oluşturan temel dinamikler (işbirliğinin iç koşulları) ve güçlendirilmesi ya da sürdürülmesi için temel

gereklilikler üzerinde durulmaktadır. İkinci araştırma alanı ise başarılı işbirliklerinin karakteristik özellikleridir.

Örgütlerarası işbirliğini açıklama çabasında olan çok sayıda kuramsal yaklaşım incelendiğinde, genel bir sınıflandırma yapmak gerekirse iki farklı ancak birbirini tamamlayan perspektif kullanılabilir: (1) Örgüt kuramları (Organization Theory) perspektifi (2) İşbirliğine özgü kuramsal yaklaşımlar (Collaboration Theory). Keskin bir biçimde ayrılmamakla birlikte örgüt kuramları bakış açısında "örgütler niçin işbirliği yapar?" sorusuna yanıt aranırken, örgütlerarası işbirliğini açıklamak üzere oluşturulmuş daha yeni kuramlar ya da çeşitli modeller "işbirliği süreçleri nasıl işler?" sorusuna yanıt aramaktadır denilebilir.

Örgütlerarası işbirliğini açıklamada örgüt kuramları bakış açısı, koşul bağımlılık (durumsal yaklaşım), kaynak bağımlılığı, örgütsel ekoloji, yeni kurumsal kuram, işlem maliyeti, sosyal sermaye ve sosyal ağ yaklaşımları gibi kuramlarla işbirliği ilişkilerini "örgüt-çevre" ilişkisi bağlamında ele almaktadır (Hatch, 1997). Örgütlerin çevreyi tanımlama ve algılama biçimleri kendi içinde farklılaşırken bu durum örgütlerin çevre ile işbirliği ilişkilerini de biçimlendirmektedir (Sargut ve Özen, 2010).

Örgütlerin hayatta kalabilmek için dış koşullara uyum sağlaması gereğine örgüt kuramları içinde ilk olarak koşul bağımlılık kuramında dikkat çekilmiştir. Bu nedenle bu kuram bir dönüm noktası sayılabilir (Donaldson, 2001). Kaynak bağımlılığı kuramına göre ise örgütlerin, ihtiyaçları olan tüm kaynakları kendilerinin üretemeyeceği ve bu nedenle dışa bağımlı oldukları ileri sürülmüştür. Örgütün kaynak sağlama süreçlerinin işleyişi dışa bağımlılıklarını olabildiğince azaltma çabalarını içermektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978). Benzer örgütlerin bir ekonomik çevre ve örgütsel alan oluşturduğunun ileri sürüldüğü örgütsel ekoloji kuramında çevre, örgütlerin yaşamını sürdürmesinde belirleyici bir faktör olarak ele alınmaktadır (Hannan ve Freeman, 1977). Yeni kurumsal kuramda ise örgütlerin yapı, süreç ve uygulamalarındaki benzeşme ve değişimin örgütlerin diğer örgütler ile

bağlar/bağlantılar inşa etmesi sonucunda oluştuğu ileri sürülmektedir. Bu kurama göre, örgütlerarası ilişkilerde düzenleyici olan üst kurumlardır (Meyer ve Rowan, 2006). İşlem maliyeti kuramı, çevre ile ilişkilerin piyasa koşulları tarafından düzenleneceğini varsaymaktadır. Buna göre örgüt, çevre ile kuracağı ilişkilerde, yapacağı işlemin türüne göre ona en düşük maliyet olanağı sunan piyasa, hiyerarşi ya da ağbağ tipi örgütlenme tarzını seçmektedir. Kuramın ilk çıkış noktasında piyasa ve hiyerarşi tipi örgütlenmeler ileri sürülmüşken, sonraki yıllarda ağbağ tipi örgütlenmenin kurama eklendiği görülmektedir (Coase ve Williamson, 1993; Coase, 1937, akt: Öztaş ve Acar , 2004, 297). Gerek ağbağ gerekse sosyal sermaye kuramları kişi ya da örgütler arasındaki ilişkilere ve bu ilişkiler ağının oluşturduğu ağbağ yapısı içindeki konumlarının etkilerine odaklanmaktadır. Bu bağların güçlü ya da zayıf olmasının aktörlere (kişi, örgüt) sağladığı faydalar konusunda farklı bakış açıları bulunmaktadır (Emirbayer ve Goodwin, 1996; Granovetter, 1976, 1985, 1982; Podolny ve Page, 1998).

İşbirliğini açıklamada geliştirilen işbirliği kuramları (Collaboration Theory) bakış açısı ise, örgütün diğer örgütlerle daha başarılı bir işbirliği sergilemesi için hangi faktörlerin önemli olduğunun kuramsal temellerini ortaya koymaya çalışmaktadır (Borden ve Perkins, 1998,1999; Andersen ve Richardson, 1997; S.P.Gudergan ve G.P. Gudergan, 2002). Dinamik işbirliği kuramı (Dynamic Theory of Collaboration) adı altında geliştirilen çeşitli kuramlar ve modeller (Andersen ve Richardson, 1997; S.P.Gudergan ve G.P.Gudergan, 2002; Black, Cresswell, Pardo, Thompson, Canestraro, Cook, Luna, Martinez, Anderson, Richardson, 2003) örgütlerarası karmaşık ilişkileri matematiksel modellemeler ile açıklamaya yönelmiştir. Bu yaklaşımda, işbirliğini etkileyen faktörler, işbirliği sürecini etkilemedeki ağırlıkları ve etki derecelerine göre modele dahil edilmektedir.

Woods ve Gray (1991) işbirliğini açıklamaya ilişkin kuram oluşturma deneyiminde sona yaklaşıldığını ve işbirliği konusunda ileri sürülenlerin büyük ölçüde birbirine benzeşmeye başladığını ileri sürmüştür. Ancak hala

işbirliğinin tüm türlerini ve alanlarını kapsayacak tek bir "çatı" kuramın eksikliği duyulmaktadır (Frey ve diğerleri, 2006).

Rasche'ye göre (2012) işbirliği konusundaki açıklamaların farklılaşmasında en büyük etken, yapılan çalışmaların farklı alanlarda ve çeşitli disipliner yaklaşımlarla yürütülmesidir. Her disiplin kendine özgü bakış açısı ve kendi kuramsal açıklamalarını ve aynı zamanda kendi kavramlarını ve terimlerini üretmektedir. Çoğu zaman kullanılan terimlerin bile farklılaşıyor olması, araştırmalarda kavramsal birliği ve bütünlüğü sağlamayı ve etkili işbirlikleri gerçekleştirmek için yeni çözümler üretmeyi zorlaştırmaktadır.

Tüm zorluklarına karşın işbirliği, hala en geçerli sorun çözme stratejilerinden biri olarak kabul görmektedir (Başaran, 2008; Bozkurt ve Aytaç, 1996; Özalp, Şahin, Berberoğlu, ve Geylan, 2003). Özellikle eğitimin sorunları, toplumların en çok işbirliği yaptığı sorunlar içinde yer almakta ve işbirliği, eğitim sorunlarının çözümünde bir kaldıraç olarak kabul edilmektedir (Marra, Peterson ve Britsch,2009; Moolenaar, 2012).

Eğitim alanında işbirliği konusunu, öğrenme, okuldaki profesyoneller (öğretmen, yönetici, uzman) arası, velilerle ve çevredeki kurumlarla işbirliği olmak üzere dört boyutta ele almak mümkündür. Eğitimde işbirliği üzerine yapılan çalışmaların büyük bölümü, işbirlikli öğrenme ve küçük grup çalışmaları gibi çalışmalardan oluşmaktadır. Bu bakış açısında işbirliği, "öğrenmede etkililiğin bir aracı" olarak kabul edilmektedir. Öğrenme süreçlerinde öğrenciler arasında ve öğretmen-öğrenci arasında işbirliği üzerinde durulan bu araştırmalar, hem yerli hem de uluslararası literatürün önemli bir bölümünü oluşturmaktadır (Webb, 1982, 1984, 2006; Yıldırım, 2006; Gürgür ve Uzuner, 2010; Bay ve Çetin, 2012, vb).

Veli - okul yönetimi - öğretmen arasındaki işbirliği döngüsünün öğrenci gelişimine katkıları üzerine çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Pehlivan, 1997; Yaylacı,1999; Kocabaş Özeke, 2006; Dağlı, 2009; Özgan ve Aydın,

2010; Sabancı, 2009; Erdoğan ve Demirkasımoğlu, 2010, vb). Eğitimde öğrenci başarısının bileşenlerinden biri olarak okul-veli, okul-aile işbirliği, bu konudaki çalışmaların eğitimde yer kapladığı ikinci en büyük bölümü oluşturmaktadır. Okula ailenin katılımı, ailenin okul yönetimine katılımı okul-çevre ilişkilerinin temel boyutları içinde yer almaktadır (Pehlivan, 2005, 162).

Okulda işgörenler arasındaki işbirliği, eğitimde işbirliği konusunun araştırıldığı üçüncü boyut olarak düşünülebilir. Eğitim örgütlerinde işgörenler arası işbirliği, mesleki doyumu artırması, sorun çözmeyi kolaylaştırması, örgütte olumlu bir örgüt kültürünün belirgin özelliği sayılması gibi nedenlerle önemli bir araştırma alanı olmuştur. Bu tür çalışmalarda okul içi süreçlerde öğretmen-öğretmen (meslektaş dayanışması); öğretmen-yönetici; uzmanlar (psikolojik danışman, özel eğitimci vb) ve diğer işgörenler arasında işbirliğinin sağlanması örgütsel açıdan ele alınmıştır (Bolat, 1996, Celep, 1998; Atabey, 2008; Demir, 2008, Korkut, Owen ve Ballestero, 2009, Pounder, 1991; vb). Araştırmalarda, okul ortamında işgörenler arasındaki işbirliğinin, gerek öğrenci başarısı gerekse okul içindeki olumlu öğrenme ortamının yaratılmasına ve okul gelişimi süreçlerindeki olumlu katkılarına işaret edilmektedir (Moolenaar, 2012; Slater ve Ravid, 2010).

Okulun çevre ile etkileşimi, eğitim araştırmalarında işbirliği konusunun ele alındığı dördüncü boyut olarak görülebilir. Örgüt araştırmaları bakış açısıyla okul-çevre ilişkilerinde okul, toplumsal bir sistem olarak, bulunduğu çevre ile etkileşime giren ve kendine özgü özellikleri olan bir kurum olarak kabul edilmiştir (Bursalıoğlu, 1994). Aralarında belirgin farklılıklar olmakla birlikte, çoğunlukla sistem bakış açısının geçerli olduğu örgüt kuramları bakış açısında (Sargut ve Özen, 2010; Davis ve Powel,1990) örgütlerin çevrelerinden gelen etkilere bağımlı oldukları varsayılır. Örgütler çevrelerinden girdi alır, onları dönüştürür ve çıktı üretirler. Açık sistemler olarak okullar, emek, öğrenci, para gibi girdiler alan ve bu girdileri eğitsel olarak dönüştürme sürecine tabi tutarak okuma-yazma bilen eğitimli öğrenciler ve mezunlara dönüştüren sosyal sistemlerdir (Hoy ve Miskel, 2010, 18). Örgüt kuramları dışında kalan başka bir yaklaşım olarak Gevşek

Birleşmiş Sistemler Yaklaşımı (Loosely Coupled Systems) ise, okulların diğer örgütlere benzer olduğu kadar farklı yönlerine dikkat çekmiştir. March ve Olsen (1976) eğitim örgütlerini "örgütlenmiş anarşiler" olarak tanımlamıştır. Weick (1982), Bidweil (2001) gibi yazarlar, okulların gevşek yapılı örgütlere en güzel örnek teşkil ettiğini belirtmektedir (Weick, 1982; Orton ve Weick, 1990; Bidweil, 2001; Balcı, 1998).

Gevşek birleşmiş sistemler yaklaşımı, "gevşek yapı" kavramı ile en düşük düzeyde birbirine bağımlı öğeler arasında zayıf ve gevşek olan bağları ifade etmektedir. Weick'e (1976,5) göre gevşek yapı, "birleştirilmiş olaylarla uyumlu, fakat aynı zamanda her bir olayın kendi kimliğini koruduğu, fiziksel ve mantıksal yönden birbirinden ayrı olduğuna dair kanıtların olduğu bir anlam ve imajı kasteder. Okul örgütlerindeki yapısal gevşekliği analiz eden Bidwel'e göre (1965 akt: Hoy ve Miskel, 2010,114; Bidweil, 2001) okul içindeki yapısal gevşeklik okullardaki profesyonel özerklikten kaynaklanmaktadır. Aynı yazara göre, okuldaki profesyonel özerkliğin nedeni, öğretmen ve okul yöneticilerinin öğrencilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamak için kendi meslek alanları ile ilgili bağımsız kararlar alabilme olanakları ve öğrencileri üzerindeki otoriteleridir.

Meyer ve Rowan (1977,1978) eğitimcilerin örgütsel yapıları öğretim etkinlerinden ve sonuçlardan ayırdığını ve güven mantığında çözüm bulduklarını ileri sürmüştür. Shein, Hao ve Xue (2012) yapısal gevşekliğin, artan verimlilik sorunlarının temel nedeni olan doğru verilere/bilgiye zamanında ulaşma, birlikte çalışabilme eksikliği, bütünleşik bir bakış eksikliği ve alınan kararları desteklemek için birden çok etkinin söz konusu olduğu durumlarda ölçeklenebilir çözümler üretme sorunlarına çözüm yolu üretmede daha etkin olduğunu ileri sürmektedir.

Eğitim örgütlerinin yöneticilerinin sorumluluğunda olan sadece okulun içi değil aynı zamanda çevresi ile ilişkileridir. Okul-çevre ilişkileri açısından daha önce bahsedilen "veli" faktörü, çevreyi oluşturan etkenlerden sadece biridir (Pehlivan, 2005, 162). Taymaz'a göre (2007, 210) okulun çevresi ile

işbirliği, öncelikle eğitim yöneticileri tarafından bulunduğu çevredeki ilgili kurum ve kuruluşların temsilcilerini okul ile işbirliği yapmaya çağırma, isteklendirme; çevredeki grup ve liderlerin görüş ve eylemlerini okulun amaçları yönünde kanalize etme ve çevre sorunları hakkında ilgili kuruluşlarla yapılacak projeler geliştirme ya da geliştirilen çalışmalara eğitim yoluyla destek olma biçiminde gerçekleşebilir. Görüldüğü gibi okul-çevre ilişkilerini ve işbirliğini oluşturma, okul yöneticisinin görevlerindendir. Okulun çevrenin desteğini alması gereği, giderek okul yöneticilerinin okulun içinde bulunduğu çevreyi yönetmesi için daha aktif roller üstlenmesini gerektirmektedir.

Okul-çevre işbirliğine ilişkin araştırmaların büyük bölümü okul-fakülte, üniversite-sanayi, okul-sanayi işbirliği konularına yoğunlaşmaktadır (Bozkurt ve Aytaç, 1996; Etzkowitz, 1998; Halis ve Bayrak, 2003; Bekkers ve Freitas, 2008; Arslan, Soba, Doğruer ve Işık, 2009; Çiftçioğlu ve Acar, 2010). Ancak buna benzer araştırmalar sadece eğitim alanında değil Kamu Yönetimi, Sağlık, Güvenlik, Sosyal Hizmetler gibi çok çeşitli alanlarda ve disiplinlerarası bir yaklaşımla yürütülmektedir (Peterson, 1991; McDonald ve Klein , 2003 ; Acar ve Doneldson, 2004; Guo ve Acar, 2005; Acar ve Guo, 2006; Frey ve diğerleri, 2006; O'Brien, Varga-Atkins, Burton, Campbell ve Qualter, 2008 ;Bess ve diğ, 2012 vb.).

Eğitim örgütleri ve diğer kurumlar arasındaki işbirliği ilişkileri, sadece eğitim değil kamu yönetimi ve farklı disiplin alanlarının önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bunda en önemli etken, sorunların sınırlarındaki belirsizlik ve karmaşık yapısına ek olarak (Hogue, 1994; Acar, 2004) özellikle kamu yönetimi alanında aynı işin tekrarının önlenmesi ve toplumsal kaynakların daha verimli kullanımının sağlanması (Black ve diğ, 2002) olarak da düşünülebilir. Okullar kamu kurumları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Kamu okullarına aktarılan kaynakların verimli ve etkin kullanımı aynı zamanda kamu yönetimi alanının da önemli bir sorunudur. Eğitimin sorunlarının çözümünde toplumsal kaynakların etkin kullanımının sağlanması hem disiplinlerarası bir yaklaşım hem de farklı nitelikte

kurumların bir araya gelmesini gerektirmektedir. Devlet genellikle düzenleyici üst kurum niteliği ile sorunların çözümünde odak kuruluş rolü üstlenmektedir.

"İşbirliği" disiplinlerarası bir kavram ve bir sorun çözme stratejisi olarak algılandığında, hemen her sorun çözme eyleminin içinde yer almaktadır. Marra, Peterson ve Britsch (2009,22) tarafından "Kızların İşbirliğinin Geliştirilmesi Ulusal Projesi" *(National Girls Collaborative Project)* değerlendirilmesine ilişkin araştırmada, projelerin gerçekleştirilmesinde toplumsal tüm kurumlar ve proje ortakları arasındaki işbirliğinin bir kaldıraç olarak kullanılabileceği belirtilerek bir işbirliği modeli önerilmiştir. Aynı biçimde, Jager (2005) tarafından East Basildon içindeki 23 okulu içine alan "okul işbirliği" çalışmasında eğitim örgütleri ile sağlık, kolluk ve sosyal servisler arasında çeşitli destek programları, öğrenci performansı geliştirme ve izlemeyi de içine alan geniş bir işbirliği programının bulunduğu belirlenmiştir. Bu ve benzer araştırmaların büyük çoğunluğu, kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen örgütler olarak eğitim örgütlerinin ve sivil toplum kuruluşlarının işbirliği süreçlerinin iyileştirilmesi için gereklilikler ve sonuçlarının değerlendirilmesini konu edinmiştir ve farklı disiplinlerdeki çalışmalardan oluşmaktadır.

Toplumsal sorunların çözümünde işbirliğinin önemli bir "yardımcı" olduğu şüphesizdir. Ancak işbirliğinin sağlanması ve sürdürülmesi kadar değerlendirilmesi de zordur. İşbirliğinin değerlendirilmesinde işbirliğinin varlığını-yokluğunu belirlemek tek başına yeterli değildir (Cross ve diğerleri, 2009). Örgütlerarası işbirliğinin değerlendirilmesi, sınırlarının genişliği, ilişkilerin karmaşıklığı ve kriterlerin ne olması gerektiği konusundaki farklı bakış açıları nedeniyle oldukça zordur (Gajda, 2004). İşbirliğindeki karmaşık ve tekrarlanan ilişki yapısı işbirliğinin değerlendirilmesini güçleştirmektedir.

İşbirliğinin değerlendirildiği klasik yaklaşımlarda, grup içinde bireyler arası işbirliğinin düzeyinin belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılmıştır. Moch, Feather ve Fitzigibbons (1977, akt: Van den Bosche ve Ginzberg,1997, 71) geliştirdikleri ölçek ile örgüt içindeki işbirliği ve karşılıklı

bağımlılık derecesini “çalışma grubu içinde”, “çalışma grupları arasında” ve örgütteki çalışma grupları ve diğer “bölümler arasında” işbirliğinin derecesi olmak üzere üç boyutta ölçmüştür. Bu amaçla ölçekte, yardım ihtiyacı, bilgi ve öneri ihtiyacı ve çalışmalarda karşılıklı bağımlılığa ilişkin sorulara yer verilmiştir. Anılan ölçekten yararlanan Van den Bosche ve Ginzberg’in (1997, 71-75) büyük ölçekli bir işletmede yaptığı araştırmada, bölümde işbirliği, birimde işbirliği, kurumsal işbirliği, algılanan fayda, algılanan verimlilik ve algılanan etkililik boyutlarında ölçülmüştür. Ölçülen işbirliği ile düzeyi arasında hem bireysel hem de örgütsel düzeyde güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur.

Ash (1989) okulların diğer kurumlarla işbirliğini değerlendirdiği 327 örgüt üzerinde yaptığı araştırmada, okulların diğer kurumlarla yaptığı işbirliğinde, eğitim bölgesinde işbirliği yapan kurumların koordinatörlerinin memnuniyet derecelerine göre “başarılı” ve “başarılı olmayan” işbirliği ilişkileri altında yatan dokuz faktör belirlemiştir: (1) etkililik (2) uzlaşma (3) iletişim kolaylığı (4) sıklık (5) biçimsellik (6) etki alanının benzerliği (7) işbirliğine dönük algılama (8) örgütü tanıma süresi ve (9) kaynak bağımlılığı. Buna göre başarılı ve başarısız ortaklıkların gerçekleştiği örgütlerin iç özelliklerinin belirgin biçimde birbirinden farklı olduğu, başarılı ortaklıkların daha yüksek kaynak bağımlılığı, temsilcilerinin birbirini daha uzun süreyle tanıması, daha fazla benzer etki, daha resmi/biçimlendirilmiş ilişkiler ve daha yüksek düzeyde algılanan etkinlik olduğu bulunmuştur. Araştırmada okul-iş çevreleri işbirliği ilişkilerinin %25’i işbirliğinde daha başarılı bulunmuştur. Başarılı ortaklıkların başarısız ortaklıklarla karşılaştırılmasında “iletişim kolaylığı” değişkeninde anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Bardach (2001) kamu ve sivil toplum kuruluşları arasındaki etkileşimin derecesinin ölçümünde bütünleşme derecesinin bir belirleyici olarak işbirliği kapasitesi ve sosyal maliyetinin hesaplanmasında kullanılabileceğini ileri sürmüştür. Bütünleşme derecesi, örgütün işbirliği nedeniyle kaybettiği bağımsızlığının ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Örgütün elde ettikleri ile harcadıkları (zaman, emek, bağımlılık düzeyi, özerkliği, kaynak vb,) arasındaki

fark, örgütün bu işbirliğinden ne oranda kazançlı çıktığının da göstergesi olacaktır. Benzer biçimde, Todeva ve Knoke (2005) ticari örgütlenmeler üzerine yaptıkları araştırmalarında örgütlerin işbirliği düzeylerinin sınıflandırılmasında temel boyutun örgütler arasındaki bütünleşme düzeyleri ve biçimselleşmenin artışı olduğunu ileri sürmüştür. Örgütlerin işbirliği düzeyleri sıkılaştıkça ilişkileri, iletişimleri, sorumluluk düzeyleri, işbirliğinin süresi, karşılıklı bağımlılıkları da kazançla ve riskle doğru orantılı olarak artmaktadır. Bu sebeple örgütlerin işbirliği düzeylerinin artması bütünleşme düzeylerinin de artması olarak ele alınabilecektir.

Görüldüğü gibi örgütler arasındaki işbirliğinin düzeylerinin ortaya konulması, işbirliği sürecinde örgütlerin birbiri ile bütünleşme dereceleri açısından bir sınıflandırmayı beraberinde getirdiğinden, gerçekleşen işbirliğinin değerlendirilmesinde bir dayanak noktası olarak kullanılabilmektedir. Örgütlerarası ilişki düzeyleri arasındaki bu farklılaşma, işbirliği yapan örgütlerin birbiriyle bütünleşme ve bağımsız kalma derecelerini ve bu ilişkilerden sağladıkları faydayı da ölçmelerini kolaylaştırmaktadır (Gajda,2004). Bu bağlamda örgütler her bir ortağın bu ilişkiden ne kadar fayda sağladığını ve ne kadar katkı yaptığını ölçmek, değerlendirmek, kendi katkısı ve faydasıyla karşılaştırma (işbirliğinin kendilerine olan maliyetini belirleme) olanağı bulmaktadırlar.

Örgütler arasındaki bütünleşme düzeylerinin ortaya konulması işbirliği düzeyleri (levels of collaboration) biçiminde kavramsallaştırılmaktadır. Çeşitli işbirliği modellerinde ileri sürülen özellikler ve düzeyler "örgütlerin hangi düzeyde işbirliği yaptığında aralarındaki ilişkilerin ne şekilde değişebileceğini" bazı kriterlere bağlamıştır (Hogue, 1992, 1995; Peterson, 1991; Borden ve Perkins, 1999; Gajda 2004; Bailey ve Koney 2000, vb). Tüm işbirliği düzeyleri modelleri incelendiğinde; işbirliği düzeyi yükseldikçe ilişkinin yoğunluğunun arttığı ve örgütlerin bağımsızlıklarının azaldığı görülmektedir. Örneğin ağ oluşturma (networking) düzeyinde bir farkındalık söz konusudur. Hangi durumda yararlanabileceğini bilme ve sonraki işbirliği için bir destek tabanı oluşturma ya da diyalog ortamı sağlama temel amaçtır.

Diğer uçta ise sorumluluk, hesapveririlik ve yetkilendirmenin esas alındığı en üst düzey işbirliğinde (collaboration) örgütlerin bütünleşme düzeyleri artarak bağlantıların sıkılaşması söz konusudur. Örgütlerin bütünleşme düzeyi bu iki uç arasında iletişim düzeyleri, kaynak paylaşımı, iletişim sıklığı ve kanalları, sorumluluk düzeyi, gücün aktarım düzeyi ve kararların bağlayıcılığı gibi kriterlere göre birlikte varolma (coexistance), ortak çalışma (cooperation), koordinasyon (coordination), koalisyon (coalition), ortaklık (partnering), birleşme (unifying, merging, coadunation) gibi çeşitli biçimlerde adlandırılan düzeylerden oluşmaktadır. Kuramsal çerçevede daha geniş biçimde açıklanmakla birlikte, özetle belirtmek gerekirse, en düşük ve yüksek düzeyde bütünleşmelerine göre derecelendirildiğinde, farklı biçimlerde adlandırılmakla birlikte benzer özellikler taşıyan ve her biri farklı sıkılıkta ilişkileri belirten çeşitli düzeylerde işbirlikleri bulunmaktadır (Himmelmann, 2003; Frey, Lohmeier, Lee ve Tollefson, 2006). Wood ve Gray (1991) "İşbirliğinde Kapsamlı Bir Teoriye Doğru" *(Toward a Compherensive of Collaboration)* adlı çalışmada, işbirliği konusunda ileri sürülenlerin giderek benzerlik gösterdiğini ve görüş birliğine yaklaşıldığını belirtmiştir.

Son yıllarda, örgütlerarası işbirliğinin değerlendirilmesinde işbirliği düzeylerinden de yararlanılmaktadır. Genellikle belirli bir proje kapsamında örgütlerarası işbirliğinin değerlendirildiği bu tür çalışamalardan biri, ABD (USA) Adalet, Sağlık, Sosyal Hizmetler ve Eğitim Bakanlıkları işbirliğinde gerçekleştirilen "Sağlıklı Öğrenciler – Güvenli Okullar" (Safe Schools-Healthy Students) Projesi kapsamında, çeşitli okul ve kamu kurumlarının birbiri ile işbirliğinin değerlendirilmesidir (Frey ve diğerleri, 2006). Programdaki ilerlemeyi ölçmek, hibe desteği alan örgütler arasındaki işbirliğinin gelişimini değerlendirmek, işbirliğinin düzeylerindeki değişimi belirlemek amaçlarıyla yapılan araştırmada işbirliği düzeyleri sosyometrik tekniklerden (sosyogram) yararlanılarak gösterilmiştir. Araştırmada aralıklı ölçümlerle (boylamsal olarak bir ve iki yıl aralıklarla) programdaki ilerlemeler ölçülmüştür. Bulgulara göre, işbirliklerinin düzeylerinin kurumlara göre farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Sosyometrik bir çalışma olan bu çalışmada, işbirliği gibi karmaşık ilişkilerin değerlendirilmesinde daha çoklu

yöntemler kullanılması önerilmiştir. Cross ve diğerleri (2009), yukarıda bahsedilen aynı projedeki işbirliğini, işbirliği düzeyleri yaklaşımı (Hogue, 1993) ile analiz etmiştir. Araştırmada işbirliği düzeylerinde Hogue'nin (1993) "Toplulukların Bağlantı Düzeyleri" olarak adlandırılan modeldeki düzeyler kullanılmıştır. Araştırmada, nitel ve sosyal ağbağ analizi olmak üzere karma araştırma yöntemi kullanılmıştır. Aynı araştırmada, işbirliği düzeyleri sosyal ağbağ analizi ile haritalanırken, işbirliğinin gerekçelendirilmesinde nitel yaklaşımın önemi üzerinde durulmuştur. Ancak bu araştırmada bir ölçek kullanmak yerine, proje kapsamındaki kurumların yöneticilerine her işbirliği düzeyinin özellikleri açıklanmış ve diğer kurumlarla işbirliklerini sınıflandırmaları istenmiştir. Buradaki işbirlikleri proje kapsamındaki yapılandırılmış işbirlikleridir. Bu nedenle sadece proje kapsamındaki örgütler arasındaki işbirlikleri üzerinde durulmaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlardan biri, örgütlerarası işbirliğinin değerlendirilmesinde son derece karmaşık ilişki örüntülerinin değerlendirilmesinde sosyal ağbağ analizi ve nitel yaklaşımın kullanılabilirliğidir.

Gerçekten de örgütlerarası işbirliği ilişkileri son derece dinamik ve karmaşık, tekrarlanan ilişki örüntülerinden oluşmaktadır. Bu ilişkilerin değerlendirilmesi konusunda kullanılan araştırma yöntemleri de giderek çeşitlenmektedir. İşbirliğinin ölçülmesinde kullanılan nicel ve nitel yaklaşımlarda genellikle işbirliğinin varlığı-yokluğu, hangi kurumlarla işbirliği yapıldığı, işbirliğinin hangi değişkenlerle ilişkili olduğu, örgüte faydası-maliyeti, başarı koşulları incelenmiştir (Borden ve Perkins,1998; Pacdell, 2008). Ancak bu tür araştırmalar örgütlerin işbirliğinden yararlanma düzeylerini maliyet-fayda ekseninde ortaya koyabilmekle birlikte hangi örgütlerin birbiri ile daha çok işbirliği yaptığını belirlemede ilişkilerin tekrarlı olması ve karmaşıklığı nedeniyle bazı kısıtlılıklar taşımaktadır. Bu kısıtlılığın aşılmasına bir çözüm olarak son yıllarda Türkiye'de yeni ancak uluslararası literatürde uzun zamandır kullanılan ağbağ yaklaşımı diğer alanlardaki araştırmalar kadar işbirliğinin değerlendirilmesinde de kullanılmaya başlanmıştır. Sosyal Ağbağ Analizi (Social Network Analysis), karmaşık

işbirliği ilişkilerini ortaya koymadaki üstünlükleri nedeniyle yeni bir araştırma yaklaşımı olarak dikkat çekmektedir (Öztaş ve Acar, 2004).

Sosyal bir ağ, kabaca, aktör adı verilen birey, örgüt, ülke gibi elemanlardan ve aralarındaki çeşitli etkileşimlerin bağlantısı ile oluşan bir yapıdır (Acar, 2004). Bu bakış açısıyla, ağbağ (network) kavramı "bir bağlantılar kümesi ya da ilişkiler örgüsü" biçiminde tanımlanmaktadır (Öztaş ve Acar, 2004, 291). Hanneman (1987, 14-19) birden fazla sosyal aktör tarafından oluşturulan karmaşık dinamik süreçlerden oluşan sosyal eylemlerin tek bir faktörden etkilenmediğini ve daha karmaşık dinamiklere sahip olduğunu ileri sürmüştür. Çünkü bu eylemler karşılıklı ve birbirine bağımlı zincirleme eylemlerden oluşmaktadır. Sosyal ağbağ analizi yaklaşımı, kullandığı analiz teknikleri ile birden fazla aktör tarafından oluşturulan karmaşık dinamik ilişkiler yapısını ortaya çıkarma kapasitesine sahip bir araştırma yaklaşımıdır (Scott, 2000).

Bir ağbağı oluşturan üç ana unsur (1) aktörler (2) aktörlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve (3) bu ilişkiler yumağının farklı bileşimlerinden ortaya çıkardığı yapıdır (Öztaş ve Acar, 2004, 291). Christakis ve Fowler (2012, 27) sosyal ağbağın temel özelliklerini yapı ve işlev olarak adlandırmaktadır. Bir sosyal ağbağda iki temel özellikten biri olarak yapı, grubun ağbağ biçiminde yapılandırıldığında kimin kiminle bağlantısı olduğu ile ilgilidir. Bu yapı içerisinde aktörleri birleştiren bağların kendine özgü bir modeli vardır ve buna "topoloji", "biçim" ya da "form" adı verilir. Bu bağlar karmaşıktır ve bir ağbağı nasıl yapılandırdığımıza bağlıdır. Arkadaşlık, akrabalık, ticari ortaklık gibi çok çeşitli sosyal bağlar (bağlantılar) ve sosyal ağbağlar bulunmaktadır. Sosyal ağbağdaki ikinci temel özellik işlevdir. İşlev, bağlar üzerinden taşınan/akan/iletilen her ne ise bunun kendine has doğası ile ilgilidir. Örneğin ağbağda iletilen bilgi, virüs, para, işbirliği olabilir. İçerik her ne olursa olsun iletilen şey kendi doğasına ve özelliklerine göre hareket eder. Ancak bu durum, ağbağda bazı ortak özelliklerin ve kuralların olmadığı anlamına gelmez (Christakis ve Fowler, 2012). Barabasi (2010, 14) her şeyin birbiriyle bağlantılı olduğu karmaşık bir evrensel yapı içinde bu karmaşıklığın

kesin bir mimariye sahip olduğunun disiplinlerarası bilimlerce keşfedilmesiyle ağbağların öneminin kavranma noktasında olunduğunu belirtmektedir. Özetle, Sosyal ağbağ analizi, grup içinde gücün ya da diğer kaynakların dağılımının oluşturduğu örüntü kalıplarını, bu etkileşimlerin oluşturduğu yapısal modelleri açıklamaya odaklanan ölçümlerdir. Bu analiz, aralarında ilişkileri tanımlanmış bir grubun (örneğin bir sınıftaki öğrenciler, örgütler, bir mahalledeki sakinler, bir ticari örgütte çalışanlar gibi) üyeleri (aktörleri) arasındaki ilişkilerin ölçümünü içerir. (McCarty ve Bernard, 2003, 1321-1325).

İşbirliği konulu araştırmalarda sosyal ağbağ analizi yaklaşımının kullanımındaki artışın sebeplerinden biri, çoklu ilişkilerin değerlendirilmesine olanak sağlayan bu yaklaşımın, işbirliği gibi karmaşık ve tekrarlı ilişki örüntülerinin ortaya çıkarılmasına getirdiği yeni bakış açısı ve üstünlüklerdir (Emirbayer ve Godwin, 1996; Gulati, 1998; Gulati ve Gargulio, 1999). Özellikle yeni çalışmalarda sosyal eylemlerin ve süreçlerin analizinde bilgisayar destekli analiz tekniklerini içeren matematik modeller ve simülasyonların kullanımı giderek artmıştır (Adamic, 2012). Eğitim alanında da sosyal ağbağ araştırmalarındaki artış "eğitim ağbağları" (education networks), "öğrenme ağbağları" (learning networks) gibi kavramların eğitim literatürüne girmesine sebep olmuştur (Dale ve Purinton, 2009).

Okulların diğer kurumlarla işbirliği ağları, eğitimin niteliğini artırma amaçlı olarak öğretmen, yönetici ve uzmanlar arası işbirlikleri oluşturma ve sürdürme biçiminde gerçekleştirilmektedir. Slayter'a (2009) göre, okullar ve diğer kurumlar arasında "bilgi ve kaynak paylaşımı" , "konsültasyon", "destek", "dayanışma sergileme", "okul gelişimi-reformu faaliyetleri" ve "görüş alma" gibi çok çeşitli konularda işbirlikleri gerçekleşmektedir. Lieberman ve Grolnick (1996) A.B.D'de araştırdıkları 16 eğitim reformu ağbağını taşıdıkları temel özellikler açısından beş grupta sınıflandırmıştır: (1) Amaç, bir fikir etrafında toplanma. (2) İşbirliği ve bağlılık oluşturma (3) Ağbağ faaliyetleri ve ilişkiler (4) Liderlik ve kolaylaştırma (5) Kaynaklar. Varga-Atkins, O'Brien, Burton, Campbell ve Qualter (2010) tarafından

2007'de bölge eğitim kurulu tarafından biçimlendirilmiş Liverpool Öğrenme Ağbağları (The Liverpool Learning Network Research) üzerinde yapılan araştırmada, sosyal ağbağların öğretmenlerin ve diğer eğitim personelinin profesyonel mesleki gelişimine katkı sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlere nazaran aynı konumdaki meslektaşlarıyla daha fazla etkileşim içinde olduğu bulunmuştur.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de farklı kurumlar arasında işbirliği, sıklıkla kullanılan bir hizmet sağlama ve sorun çözme yaklaşımıdır. Türkiye'de eğitim örgütleri, dünyadaki benzerlerinde olduğu gibi eğitim kalitesini yükseltmek ve sorunlara genel katılımla çözüm üretmek için çeşitli kuruluşlar ile ortak çalışmalar yürütmektedir. Gerek Başbakanlık ve Kültür Bakanlığı nezdinde imzalanan kültürel anlaşmalar, gerekse Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) işbirliği protokolleri bu yönelimin açık göstergeleridir. Sadece dünyadaki eğitim standartlarının yakalanması ve uyarlanma çalışmaları değil aynı zamanda çeşitli ulusal ve uluslararası projelerin gerçekleştirilmesini ve yaygınlaştırılmasını da kapsayan bu tür çalışmaların sürdürülmesi için özel sektör, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve tüm kamu kurumlarının işbirliği içinde çalışması başarı için ön koşullardan biri olarak kabul edilmektedir.

MEB'nın UNICEF, Dünya Bankası gibi kuruluşlarla birlikte yürüttüğü sadece proje çalışmalarında bile hali hazırda gerek Bakanlığın öncülük ettiği gerekse çeşitli okulların Avrupa Birliği (AB) eğitim projeleri (Socrates, Leonardo, Grundwig, vb) kapsamında yer alan çok sayıda ortak çalışma bulunmaktadır (MEB, Projeler Dairesi Başkanlığı, 2013). Anılan projelerin Dünya Bankası ve AB destekli olanlarının bütçelerinin en düşüğünün 1.20 milyon €, en yükseğinin 300 milyon € olduğu görülmektedir. Türkiye'de Mesleki ve Teknik Eğitimin Kalitesinin Geliştirilmesi, Eğitimde Cinsiyet Eşitliğinin Desteklenmesi, Çocuğa Yönelik Şiddetle Mücadele, Özel Eğitimin Güçlendirilmesi, Okul Afet ve Acil Durum Yönetimi gibi çeşitli adlarla ve konularda gerçekleştirilen ve uluslararası kuruluşlar tarafından desteklenen projelere ek olarak bakanlığın genel müdürlüklerinin (Temel Eğitim,

Ortaöğretim, Mesleki Teknik Eğitim, Hayat Boyu Öğrenme vb) kendi proje koordinatörlük ve grup başkanlıkları tarafından gerçekleştirilen ulusal projeler de bulunmaktadır. Bu tür çalışmalar ülkemizde MEB ve çeşitli bakanlıklar, çeşitli kamu kuruluşları (SGK, İŞ-KUR, İl Özel İdareleri gibi), üniversiteler, belediyeler, meslek odaları, sivil toplum kuruluşları ve illerde de valilikler ve sayılan kurumların il düzeyindeki temsilcilikleri katılımıyla yürütülmektedir. İl düzeyinde yapılan çalışmalarda il düzeyindeki kurumlar, "sosyal ve ekonomik gelişimden sorumlu olan, üretken bir işgücünün ihtiyaç duyduğu sosyal içerme ve bütünlüğü sağlayan kilit aktörler" olarak tanımlanmaktadır (Hayat Boyu Öğrenme Teknik Destek Projesi Koordinasyon Belgesi, 2010,2).

Eğitim örgütlerinin projeler dışında diğer faaliyetleri ve ilişkileri dikkate alındığında diğer örgütlerle işbirliğinin boyutlarının ne kadar kapsamlı olduğu anlaşılabilir. Son yıllarda hemen her ilde kurulan üniversitelerin, bulundukları illerdeki İl Milli Eğitim Müdürlükleri ile eğitim işbirliği protokolleri imzaladıkları görülmektedir. YÖK'den üniversitelere gelen yönlendirmelerle, üniversite-eğitim kurumları işbirliklerinin (Örneğin, Ankara Altındağ İMEM ve Hacettepe Üniversitesi, 2012; Ankara İMEM ve Ankara Üniversitesi - Gazi Üniversitesi, 2013; Aksaray Belediyesi - Aksaray Üniversitesi - Aksaray Belediyesi, 2013; gibi) geliştirilmesi özendirilmektedir. Üniversitelerle bakanlık, yerel yönetim kuruluşları ve il milli eğitim müdürlükleri arasında imzalanan protokollerin diğer kurumlar ve iller için de yaygınlaştırılması teşvik edilmektedir. Bu hem eğitim kurumlarına ve topluma fayda sağlamakta hem de üniversitelerin diğer örgütlerle işbirliği ve etkileşimi kendileri için de olumlu bir gösterge sayılmaktadır (Girişimci ve Yenilikçi Üniversite Endeksi, TÜBİTAK, 2013).

Eğitim hizmetinin kapsamının geniş olması nedeniyle eğitim örgütlerinin çeşitli kamu kurumları ile okul güvenliği, sağlık hizmetleri (aşılama programları vb), çevre düzenleme, temizlik, bakım işleri gibi çeşitli konularda işbirliği içinde çalışması eğitim örgütleri kadar diğer kurumların da hizmet planlarında yer almaktadır. Örneğin İçişleri Bakanlığı, Emniyet Genel

Müdürlüğü'nün eğitim kurumlarının güvenliğinin sağlanması ve çocukların güvenlik konusunda bilgilendirilmesi amaçlı çalışmaları kendi kurumsal çalışma planları içinde de yer almaktadır. Dolayısıyla karşılıklı hizmetlerin yerine getirilmesi sadece eğitim örgütlerinin ihtiyaçlarının karşılanması biçiminde değil adı geçen kurumların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri açısından da önem taşımaktadır.

Son yıllarda örgütlerin "sosyal sorumluluk" adı altında yürüttükleri çalışmalar da eğitim örgütleri ile işbirliği kapsamında yer alabilecek çalışmalara örnek teşkil etmektedir. Özel sektör kuruluşlarının eğitim sistemine katkı sunmasına dönük çalışmalardaki artış, eğitimin pek çok kurum tarafından sahiplenildiğini göstermektedir. Eğitimin sorunlarının çözümündeki ortak sorumluluğun toplumun diğer kesimleri tarafından üstlenilmesi, eğitim örgütleri, özel sektör ve çeşitli sivil toplum kuruluşları arasında yeni işbirliği olanaklarını yaratmaktadır. Bunların bir kısmı projeye bağlanmış ya da MEB düzeyindeki protokollerle gerçekleştirilen çalışmalardan oluşurken bir kısmı tek seferlik, kısa süreli yardım ya da bilgilendirme çalışmalarıdır. Okul bazında tek seferlik ve kısa süreli işbirlikleri ilgili kuruluşların kendi hizmet planları çerçevesinde birden çok okula ulaşılan, planlı ve uzun süreli işbirliği etkinllikleri biçiminde sürdürülmektedir. Görünen o ki, eğitim örgütleri ve diğer örgütler arasında oldukça kapsamlı, karmaşık, tekrarlanan ve karşılıklı ilişkilerden oluşan çok sayıda işbirliği ilişkisi bulunmaktadır. Sayılan tüm bu işbirliği olanaklarına ve koşullarına ek olarak ülkemizde eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle işbirliği kendi içinde de mevzuata bağlanmıştır.

Milli Eğitim mevzuatında okulların birbiri ve diğer kurumlarla işbirliği içinde çalışmasına yönelik çok sayıda hüküm bulunmaktadır. Örneğin Eğitim Bölgeleri Yönergesi gereği okullar aynı eğitim bölgesi içinde bulundukları okullarla işbirliği yapmak zorundadır (MEB Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi, 2006, 2591 No'lu Tebligler Dergisi). İlgili yönergede: "Eğitim bölgesi olarak belirlenen sınırlar içerisinde; insan gücünün, eğitim kurumlarının ve sosyal tesislerin fizikî kapasitesi ile eğitim araç ve gerecinin

eğitim kurumu ayırımı yapılmaksızın bir program çerçevesinde etkili, verimli ve ortak kullanımı sağlanır " (m. 5/a) denilmektedir. Ayrıca, mevzuatta yöneticilerinin görevleri tanımlanırken genellikle son madde " …. Diğer bakanlık ve kuruluşlarla işbirliği yapar…" biçiminde genel olarak kapsayıcı bir hükümle yöneticilerin önceki sıralanan görev, yetki ve sorumluluklarına ek olarak geniş biçimde diğer kurumlarla işbirliği yapma sorumluluğu verilmektedir. Dolayısıyla işbirliği eğitim örgütleri için aynı zamanda mevzuattan gelen de bir zorunluluktur.

Eğitim örgütlerinin birbiri ve diğer örgütlerle işbirliğine zorlayan koşulların çokluğuna rağmen Türkiye'de eğitim araştırmalarında işbirliği ve düzeylerine ilişkin araştırmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Literatürde özelde okul-sanayi, okul-fakülte işbirliği gibi konular ele alınmakla birlikte okulun diğer örgütlerle ve toplumsal kurumlarla işbirliği ilişkilerini ve düzeylerini ele alan geniş perspektifli çalışmalara rastlanmamıştır. Buna ek olarak sosyal ağbağ analizi yaklaşımının kullanıladığı araştırmalar sadece eğitim araştırmalarında değil tüm alanlar için oldukça sınırlı sayıdadır. Yapılan çalışmaların büyük bölümü Kamu Yönetimi alanındadır (Öztaş ve Acar, 2004; Öztaş, 2007, 2010; Sözen, 2007; Öğütveren, 2007; Köker, 2008; Başak ve Öztaş, 2011). Yerli literatürde, kadın sivil toplum örgütleri arasında işbirliği (Fındık, 2008); eğitimde çevrimiçi toplulukların analizinde öğretmen mesleki gelişimi topluluk analizi (Doğan, 2010); terörizmde kriminal analiz (Ögün, 2010); teknolojik araştırmalarda konumsal veri analizi (Demir ve Taktak, 2011); tarım ekonomisi (Aydoğan, 2012) ve veri madenciliği (Boy,2013) alanında farklı disiplinlerde gerçekleştirilmiş az sayıda sosyal ağbağ analizi yaklaşımıyla gerçekleştirilmiş araştırmalar bulunmaktadır. Eğitim örgütlerinin birbiri ve diğer örgütlerle işbirliğine ilişkin anılan yaklaşımla gerçekleştirilmiş araştırmaya rastlanmamıştır.

Fındık'ın (2007) *" Ankara'daki Kadın STK'ların Örgütsel Yapısı ve Sosyal Ağlarını"* ele alarak mevcut durumunu tespit etmeyi amaçlayan yüksek lisans tezinde Ankara'da bulunan 28 kadın STK ile yaş, örgüt türü, hedef kitlesi, amacı, enformasyon ve iletişim teknolojileri ile yakınlığı gibi

örgütsel yapıyı içeren değişkenler ve örgüt içi, örgüt dışı iletişimi ve işbirliği yapısı incelenmiştir. Betimsel ve sosyal ağbağ analizi yaklaşımlarının kullanıldığı araştırmada temel amaç STK'ların birbiriyle işbirliği kurup kurmadıklarını belirlemek olarak belirtilmiştir. Araştırma bulgularına göre ilişkiler arkadaşlığa dayalı ve kurumsallaşmış düzeyde sıkı ancak birlikte proje üstlenmede ve birlikte hareket etmede zayıf düzeyde bulunmuştur.

Sözen'in (2007) *"Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği"* adlı doktora tezinde örgütlerarası ilişkilere kurumsal çevrenin etkisi incelenmiştir. Dayanıklı ev aletleri sektöründen iki firma arasındaki ilişkiler, devletin ekonomiye müdahalesinin yüksek olduğu 1980 öncesi ve kısmen azaldığı 1980 sonrasındaki dönemde kurulan örgütler üzerinden, sosyal ağbağ yaklaşımı kullanılarak araştırılmıştır.

Öğütveren'in (2007) *"Örgütsel Güvenin Ağ Düzenekleri İçerisindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama"* adlı doktora tezinin amacı, ağbağ içinde yer alan küçük işletmeler arasında gelişen güven kavramının içeriğinin incelenmesidir. Araştırmada hızla küreselleşen büyük işletmelerle rekabet etmekte zorluk çeken küçük ölçekli işletmelerin tımar tipi örgütlenmeler içinde duygusal güvenden hızla uzaklaşarak bilişsel güvene yakınlaşıp yakınlaşmadıkları sorgulanmaktadır.

Özkan-Canbolat'ın (2010) "*Örgütlerin İçinde Bulunduğu Ağ Şebekelerindeki Konumlarının Örgütsel Alandaki Eşbiçimliliğe Etkisi"* adlı çalışmanın teorik çerçevesi, sosyal ağ düzeneğinde yerleşik ilişkilere sahip örgütlerin ağ nitelikleri ile alandaki benzerlikler arasında ilişkiyi belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. Yeni yapı ve pratiklerin örgütsel alanda benimsenmesinde ve yayılmasında (eşbiçimlilik) örgütün içinde bulunduğu ağ şebekelerindeki konumlarının (sosyal etkilerin) çeşitli yapıları, süreçleri ve uygulamaları benimseme açısından eşbiçimlilik düzeyine etkisi araştırılmıştır. Yerel alanda faaliyet gösteren 39 firma yöneticisi ile yapılan mülakatlar sonucunda, örgütlerin ağ şebekesindeki konumlarının, örgütsel

alanda benzer çeşitli yapı ve süreçlerin oluşmasına etkisi olduğu bulunmuştur.

Köker'in (2008) *"Örgütlerarası ağların yenilik derecesi üzerindeki etkileri: OSTİM ve Ankara Organize Sanayi Bölgelerinde Bir Çalışma"* adlı doktora tezinin amacı örgütün sahip olduğu örgütlerarası ağların özelliklerinin geliştirdiği yeniliklerin üzerindeki etkisini belirlemektir. Ağ düzenekleri içinde örgütlerin konumu, ilişki türleri ve ilişki yapıları göz önünde bulundurularak bu değişkenlerin yaratılacak ürün yenilikleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Doğan'ın (2010) *"Çevrimiçi Toplulukların Sosyal Ağ Analizi: Bir Öğretmen Forumu Örneği"* adlı yüksek lisans tezinde araştırmanın amacı, bilişim teknoloji öğretmenlerinin yaygın olarak kullandıkları açık, yarı yapılandırılmış, çevrimiçi bir forumun sosyal ağbağ analizi yöntemiyle analiz edilerek öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çevrimiçi iletişim desenlerinin tanımlanması, sosyal ağ ilişkilerinin ortaya konulması ve bu sosyal ağın yapısal özelliklerinin incelenmesidir. 2008-2009 eğitim öğretim yılının birinci döneminde (Eylül-Şubat ayları) 32 bilişim teknoloji öğretmeni arasındaki mesleki paylaşımların forum üzerindeki en çok yorum alan başlık üzerinden sosyal ağbağ analizi yöntemi ile incelenen araştırmada öğretmenler arasındaki ilişkisel bağların yoğunluk ve merkezilik düzeyleri incelenmiştir.

Görüldüğü gibi sosyal ağbağ analizinin Türkiye'de araştırmalarda kullanımı da yaygın değildir. Öztaş ve Acar'ın (2004) da belirttiği gibi Türkiye'de sosyal ağbağ analizi yaklaşımının kullanımı diğer ülkelere nazaran sınırlıdır. Eğitim araştırmalarında da kullanımı henüz yaygınlaşmamıştır. Eğitim örgütlerinin birbiri ve diğer örgütlerle arasındaki işbirliği konusunda yeterli düzeyde bir araştırma olmadığı da ortadadır. Günümüzde eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle işbirliğinin giderek arttığı ve kurumların faaliyetleri içinde geniş bir yer kapladığı görülmekle birlikte ülkemizde bu konuda bir boşluk bulunmaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın problemini Sinop ili düzeyinde kamuya bağlı eğitim örgütlerinin (okullar ve

bağlı kuruluşlar) sosyal ağbağ içindeki konumunun işbirliği düzeylerine etkisi oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı eğitim örgütlerinin ağbağ içindeki konumunun işbirliği düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Eğitim örgütleri yöneticilerine göre;
   (a) İşbirliği kavramını nasıl algılanmaktadır?
   (b) Örgütlerarası işbirliği yapma sebepleri nelerdir?
   (c) İşbirliği yapacakları kurumları hangi kriterlere göre seçmektedir?
   (d) Gönüllü ve zorunlu işbirliği yapılan kurumlar hangileridir? Niçin?
   (e) Örgütlerarası işbirliğinin engelleri nelerdir?
   (f) Örgütlerarası işbirliğinin geliştirilmesi için neler yapılabilir?
2. İl Merkezinde yer alan eğitim örgütleri işbirliği ağbağında;

   (a) Hangi okul ve kurumlarla,
   (b) Hangi konularda,
   (c) Hangi düzeylerde işbirliği yapılmaktadır?

3. Hangi eğitim örgütleri daha merkezi durumdadır?
4. Hangi eğitim örgütleri arasındaki işbirliği ilişkisi daha yakındır?
5. İl merkezinde yer alan eğitim örgütlerinin sosyal ağbağ içindeki yoğunluk düzeyleri (density) nasıldır?
6. İl merkezinde yer alan eğitim örgütlerinden hangileri alt gruplar veya klikler oluşturmuştur?
7. İl merkezinde yer alan eğitim örgütlerinin aralarındaki işbirliği düzeyleri;

   (a) Örgüt tipi (okul ve bağlı kuruluş)
   (b) Örgüt türü (temel eğitim, ortaöğretim ve bağlı kuruluş)

(c) Fiziksel uzaklık (merkez, çevre ve merkez köy)
(d) Okul büyüklüğü (küçük, orta büyüklükte ve büyük okul)
(e) Yönetici demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, görev, eğitim, kıdem, yöneticiilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi, ilde yaşama süresi) değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

8. İl merkezinde yer alan eğitim örgütlerinin işbirliği düzeyleri, eğitim örgütlerinin sosyal ağbağ nitelikleri olan:
   (a) Ağbağ yapısı içinde etkin rol üstlenmelerine (yapısal boşluk)
   (b) Merkezilik derecelerine (degree centrality)
   (c) Arasındalık derecelerine (betweeness centrality) göre farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Geniş bir perspektifte ele alındığında, eğitim sisteminde yürütülen çalışmaların nihai amacı, topluma daha iyi eğitim hizmeti sunmak ve gerek bugünün gerekse geleceğin ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu genel amacı gerçekleştirmek üzere düzenlenen pek çok eylem ve etkinlikte, eğitim örgütleri çeşitli kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşu ile işbirliği yapmaktadır. Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), çok sayıda ulusal ve uluslararası kuruluşla ortak çalışmalar yürütmektedir.

Özellikle son yirmi yılda uluslararası literatürde eğitim ve kamu yönetimi alanlarında yapılan araştırmalarda eğitim örgütleri ve kamu kurumları ve diğer kurumlar arası işbirliği konusu önemli yer kaplamaktadır. Yurtdışında bu araştırmalar daha çok disiplinlerarası çalışmalar biçiminde sürdürülürken, eğitim alanında yapılan araştırmalar daha çok belirgin bir proje kapsamında işbirliğinin değerlendirilmesine yöneliktir. Genellikle ilişki yapıları önceden belirlenmiş projelerdeki işbirliği ilişkileri değerlendirilmiştir. Çoğunlukla, bir eğitim reformunun uygulanması, bir projenin gerçekleştirilmesi gibi dar kapsamlı işbirliğinin değerlendirilmesine ilişkin olan bu tür araştırmalarda az sayıda örgüt arasındaki işbirliğinin boylamsal

(yıllar içinde işbirliğinin gelişiminin ölçümleri) olarak incelendiği görülmektedir. Araştırma, eğitim örgütleri arasındaki işbirliğini il düzeyinde ele alarak incelemesi açısından bu tür araştırmalardan farklılaşmaktadır.

Türkiye'de ise, eğitim örgütlerinin birbiri ve diğer örgütlerle işbirliği ile ilgili araştırmalar üniversite-sanayi, eğitim fakültesi-okul, okul-mesleki eğitim kurumları işbirliği gibi konulara yoğunlaşmıştır. İşbirliğinin düzeylerini ortaya koyan türde çalışmalar bulunmamaktadır. Türkiye'de, eğitim literatüründe eğitim örgütleri ve diğer örgütler arasındaki işbirliğinin düzeylerinin örgütlerarası ilişkiler bakış açısıyla incelendiği ampirik araştırmalara rastlanmamaktadır. Bu çalışma ile alandaki bu eksiklik giderilmeye çalışılacak, hem de alana ampirik araştırma boyutunda önemli bir katkı sağlanmış olacaktır. Tüm bunlara ek olarak, araştırmada kullanılan yöntemlerden biri olan sosyal ağbağ analizi, eğitim araştırmalarında daha farklı bir perspektif sunmaktadır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir.

1. Bu araştırma, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Sinop ili merkezi Belediye sınırları içindeki kamu eğitim örgütleri (İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olan ve il merkezinde ve merkeze bağlı köylerdeki tüm derece ve kademedeki okullar ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olan RAM, HEM, Öğretmenevi gibi çeşitli kuruluşlar) arasındaki işbirliği ilişkileri ile sınırlıdır. Araştırmada eğitim örgütlerinin işbirliği yaptığı kurumların kendi işbirliği ilişkileri (diğer kurumlarla yaptıkları ilişkiler) analiz dışı bırakılmıştır.

2. Örgütlerin işbirliği ilişkileri zamanla değişebilir. Bu yüzden örgüt yöneticilerinin işbirliğine ve düzeylerine ilişkin değerlendirmeleri, ölçeklerin yöneticilere uygulandığı zamanla sınırlıdır.

3. Bu araştırma; eğitim örgütlerinin birbiri ve diğer örgütlerle işbirliği ilişkilerinin değerlendirildiği "İşbirliği Düzeyleri Ölçeği" ve "İşbirliği Düzeyleri Görüşme Formu" ile toplanan verilerle sınırlıdır.

4. Araştırmanın nitel araştırma bölümü için, nitel araştırmalarda geçerli olan sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir. Bu araştırmanın nitel boyutu, Sinop il merkezindeki okullar ve il milli eğitim müdürlüğüne bağlı kuruluşlarda görevli 36 okul müdürü, kurum müdürü ve müdür başyardımcısının işbirliği kavramına ve eğitimde örgütlerarası işbirliği süreçlerine ilişkin algıları ile sınırlıdır.

Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

İşbirliği (Collaboration): İki ya da daha fazla aktör arasında ortak hedeflere yönelik ve karşılıklı yarar elde etmek için paylaşılan sorumluluk, yetki, hesap verirlik temellerine dayalı ilişkidir.

Aktör: Araştırmada birbirine işbirliği ilişkisi ile bağlı eğitim örgütlerinden her biri ve bu örgütlerin işbirliği yaptığını belirterek ağbağ yapısına dahil ettiği örgütlerden her biridir. İşbirliği ilişkisi kurulan her örgüt, işbirliği ağbağı içinde bir aktördür.

Ağbağ (Ağ düzeneği, Network): Bir aktör kümesi arasındaki ilişkilerin (varlığının ya da yokluğunun) ortaya çıkardığı bağ örgüsüdür. Ağbağ, aktörler, aktörler arasındaki işbirliği ilişkileri ve bu ikisinin karşılıklı etkileşimi ile oluşturduğu bir yapıdır.

Eğitim Örgütleri Ağbağı: İl merkezindeki araştırma kapsamına giren eğitim örgütleri ve bu örgütlerin işbirliği ilişkileri ile oluşan yapıdır. İl merkezinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullar (okul öncesi, ilkokul, ortaokul, ortaöğretim okulu) ve bağlı kuruluşlar (Rehberlik Araştırma Merkezi, Halk Eğitim Merkezi , Bilim Sanat Merkezi, Öğretmenevi, Mesleki Eğitim Merkezi, Özel Mesleki Eğitim Merkezi ve İş Okulu) ile bu örgütlerin işbirliği yaptığını belirterek yapıya ekledikleri örgütler ve bunların aralarındaki tanımlanmış ilişki türü olarak işbirliği ilişkileri ve bu işbirliği ilişkilerinin etkileşimiyle oluşan yapı, eğitim örgütleri ağbağını oluşturmaktadır.

Eğitim Yöneticisi: Sinop ili merkezindeki araştırma kapsamına giren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullar (okul öncesi, ilkokul, ortaokul, ortaöğretim) ve bağlı kuruluşların üst kademe yöneticileri (kurum müdürü, okul müdürü, müdür başyardımcısı) dır.

İşbirliği Düzeyleri (Levels of Collaboration): Aralarında iletişim, bilgi paylaşımı, kaynak paylaşımı, karar alma mekanizmaları, bağımsızlık düzeyi ve bütünleşme dereceleri gibi kriterlere bağlı olarak derecelendirilen ve en zayıftan en yükseğe doğru ağbağ oluşturma (networking), birlikte çalışma (cooperation), eşgüdüm/koordinasyon (coordination), koalisyon (coalition) ve işbirliği (collaboration) olarak sıralanan işbirliği ilişkileridir:

- **Ağbağ oluşturma (networking) (1. Düzey) :** Ağbağ oluşturma diğer örgütler hakkında bir farkındalıktır. Gevşek tanımlanmış roller, az iletişim, diğer örgütlerin farkında olma ve tüm kararların bağımsız olarak alındığı işbirliği düzeyidir.

- **Birlikte Çalışma /Yardımlaşma (cooperation) (2. Düzey):** Birlikte çalışma ya da ortak çalışma düzeyinde işbirliğinde örgütler birbirine gerektiğinde destek verir ve ortak çalışmalar yürütür. Birbirine gerektiğinde bilgi sağlar. Az-çok tanımlanmış roller; biçimsel iletişim ve tüm kararların bağımsız olarak alındığı işbirliği düzeyidir. Bu düzeyde işbirliği gerektiğinde yardımlaşma esaslıdır. Bu düzeyde işbirliğinde diğer örgütlerle işbirliği yapmak örgüt için bir tercihtir. Dayanışma vurgusu daha yüksek olan bu işbirliği düzeyinde örgüt “dilediği kadarını paylaşır”.

- **Eşgüdüm/Koordinasyon (coordination) (3.Düzey):** Koordinasyon düzeyindeki işbirliğinde bilgi kadar kaynaklar da paylaşılır. Örgüt, kendi eylemleri ve uygulamaları hakkındaki bilgiyi diğer örgütle/lerle paylaşır. Ancak kendi eylemleri hakkında kararları alırken bağımsızdır. Bazı kararlar birlikte alınabilir. Bu düzeydeki işbirliğinin

karakteristik özellikleri olarak: bilgi ve kaynakların paylaşılması; tanımlanmış roller; sık iletişim ve bazı ortak kararların birlikte alındığı işbirliği düzeyidir.

- **Koalisyon (coalition) (4. Düzey):** Koalisyon düzeyindeki işbirliğinde bir alt düzey olan koordinasyon düzeyine göre daha fazla bilgi, kaynak paylaşımı ve daha sık ve öncelenen iletişim söz konusudur. Örgüte ilişkin bilgiler dışında gerçekleştirilebilecek fikirler de paylaşılır. Alınan kararlarda her üyenin (örgütün) bir rolünün yer aldığı işbirliği düzeyidir. Ortak kararlarda her örgütün bir oy hakkı vardır. Örgütler bağımsızlık düzeylerini korur, bu nedenle "collaboration" düzeyine göre hesapveririlik, ve paylaşılan sorumluluk düzeyi daha düşük, bağımsızlık (örgütün kendi kimliğini koruma)düzeyi daha yüksektir.

- **İşbirliği (Collaboration) (5. Düzey):** İşbirliği düzeyleri sıralamasında en yüksek işbirliği düzeyidir. İki ya da daha fazla aktör arasında ortak hedeflere yönelik ve karşılıklı yarar elde etmek için paylaşılan sorumluluk, yetki, hesapverirlik temellerine dayalı ilişkidir. Örgütler bütünleşirken belli oranda özgürlüklerinden de vazgeçerler. Kaynak paylaşımı, iletişim, birlikte karar alma, karşılıklı sorumluluk ve yetkilendirme, rollerin tanımlanması, iletişim kanallarının oluşturulması en üst düzeydedir. Bu düzeydeki işbirliğinde karşılıklı bağımlılıklar gözetilir.

Sosyal Ağbağ Analizi (Social Network Analysis): Sosyal ağbağ analizi, sistematik olarak toplanan ampirik verilerden hareketle toplumsal aktörleri birbirine bağlayan yapısal bağlar hakkında sezgileri gerekçelendirirken matematik modellere dayanan, aktör özelliklerinden çok aktörler arası ilişkileri odak noktasına alan ve sonuçların grafikler olarak sunulduğu bir analiz yöntemidir.

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; araştırmanın kavramsal çerçevesine, temel kavram ve terimlerin açıklanmasına yer verilmiştir. Sırasıyla, işbirliği kavramının genel özellikleri açıklanmış, ardından örgütlerarası işbirliği ve kuramsal alt yapısına ilişkin genel bilgilere yer verilmiştir.

İşbirliği Kavramı ve İlişkili Kavramlar

Paylaşılan bir ortak hedefe birlikte ulaşma fikri yeni bir fikir değildir. Doğadaki pek çok şey bir işbirliğinin ürünüdür (Dawkins, 1976). Genel olarak işbirliği kavramı, birden fazla öğenin bir araya gelerek birlikte uyumlu çalışmasıyla daha büyük bir bütün oluşturması biçiminde açıklanmaktadır (Fullan, 1993,17-18).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde işbirliği kavramı: "aralarında çıkar birliği olanların ortak bir amacı gerçekleştirmek için oluşturdukları eylem ya da çalışma ortaklığı" biçiminde tanımlanmaktadır. Tek başına yapmanın zor, imkansız ya da maliyetinin yüksekliği işbirliğinin temel gerekçesini oluşturur. Bireyler, örgütler ya da ülkeler tek başına aşamadıkları zorlukları aşmak için işbirliği yapmaktadırlar. Genel bir kavram olarak ele alındığında işbirliği kavramının ortak eylem ve dayanışma vurgusu taşıdığı açıktır. Ancak, işbirliğinin birden fazla özelliğe sahip karmaşık bir kavram olması ve farklı disiplinlerde değişik özelliklerine vurgu yapılarak tanımlanması genel ve tüm alanları kapsayan bir tanım yapmayı zorlaştırmaktadır (Frey, Tollefson ve diğerleri,2006).

İşbirliği kavramının çeşitli yönlerine vurgu yapılan diğer bazı tanımlar aşağıda verilmiştir:

Birlikte çalışmak, özellikle de artistik, edebi veya bilimsel üretimde birlikte çalışmak (Roberts ve Bradley, 1991, 211-212).

Aynı ilgi alanına sahip insanların yaptıkları anlaşma (Von Neumann ve Morgenstern,1944,221).

İki ya da daha fazla kişinin birlikte ortak bir anlayış oluşturmak için birbirini tamamlayan becerilerinin etkileşimi (Schrage, 1990, 40).

Bir sorunun çözülmesi ya da yönetsel kararın verilmesinde üstün astlarıyla birlikte çalışarak seçenekler ve öneriler geliştirmesi (Başaran, 1992, 273).

Kolektif bir amaca ulaşmak için karşılıklı güven, empati ve paylaşılan tercihlerin vurgulandığı karşılıklı anlayış barındıran bir süreç (Mart ve Olsen, 1989, 126).

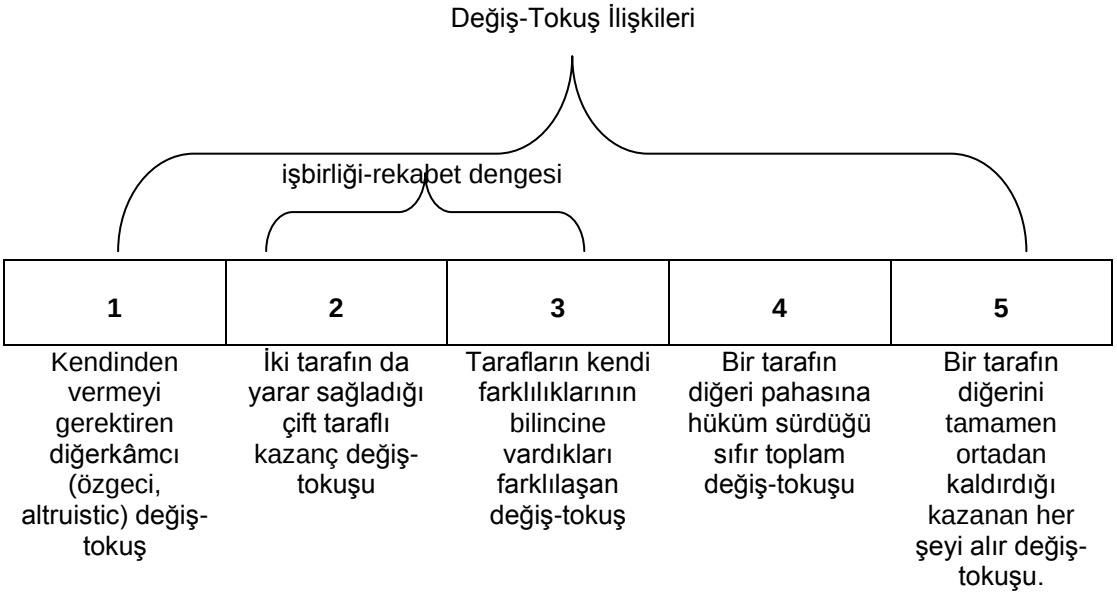
Gerekli olan kaynaklardan (finansman, insan kaynağı, materyal) faydalanma olanağı sağlamak ya da resmi anlaşmalar düzenleyerek müşteriler sağlamak (Montanori, Morgan ve Bracker, 1990, 123).

Görüldüğü gibi işbirliği kavramına ilişkin çok sayıda tanım bulunmaktadır. Buna yenileri de eklenebilir.

İngilizce, Fransızca, İtalyanca ve İspanyolca dillerinde birbirine benzer köklerden gelen ve çok az değişen biçimde söylenen *“collaboration”* ve *“cooperation*” kelimelerinin her ikisi de Türkçede “işbirliği” kavramı yerine kullanılmaktadır. Her iki kelimenin etimolojisine bakıldığında daha eski bir kelime (14.yy) olarak *“cooperation”* kelimesi, Latince *“cooperatio”* kelimesinden türemiştir. Kelime karşılığı “destek, yardım, birlikte çalışmak, işbirliği kurmak” (Webster Sözlük) olarak açıklanmaktadır. Diğerine göre daha yeni bir sözcük olan (1855-60) *“collaboration”* kelimesi ise yine Latince *“collaboratus”* kelimesinden türemiştir. Fransızca *“collaborarer”* kelimesinden gelen bu sözcükte *“col”* birlikte, *“labore”* çalışmak, iş yapmak anlamındadır. Anlamı Webster sözlükte “işbirliği, birlik, birlik olmak” olarak tanımlanmıştır. Literatürde işbirliği kavramının tanımlanması genel olarak bir sorun oluştururken (Gajda,2004), Türkçeye her iki kavramın da işbirliği biçiminde aktarılması bir anlam kargaşasına yol açmaktadır. Bu durum işbirliğinin

içerisinde yer alan önemli ayrımların gözden kaçırılmasına neden olmaktadır.

İşbirliği kavramına ilişkin yapılan tanımların hemen hemen tümünde ortak bir amaç ve eylem vurgulanmaktadır. Kişileri ya da örgütleri bir araya getiren ortak amaç, ortak bir kazanım ya da ortak bir risk algılaması birlikte hareket etmeye yöneltmektedir. Sennett (2012), tüm insan ilişkilerinde az ya da çok bir işbirliği bulunduğunu belirtmektedir. İşbirliğini "katılımcıların bu karşılaşmadan yararlandığı bir karşılıklı değişim (exchange)" olarak tanımlayan yazara göre işbirliği, bu değiş-tokuş ilişkilerinin iki tarafın da dengeli bir biçimde bu ilişkiden yararlandığı ilişki türlerinde yer almaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Değiş-Tokuş İlişkileri İçinde İşbirliğinin Yeri (Sennett, 2012).

Şekil 1'de görülen değiş-tokuş ilişkilerinde her iki uçta da tek tarafın kazandığı ve diğer tarafın kaybettiği değiş-tokuş ilişkileri görülmektedir. Sennett (2012), değiş-tokuş ilişkilerinin bir yelpazeye yerleştirildiğinde işbirliğinin her iki tarafın alma-verme, fayda sağlama dengesinin olduğu ilişki türü olarak yelpazede orta noktalarda olduğunu belirtmektedir. Yelpazenin uçlarında yer alan ilişki türlerinde sadece tek tarafın kazandığı ve diğer taraf(lar)ın kaybettiği ilişki türleri bulunmaktadır. Görüldüğü gibi, çıkar dengesi, işbirliği için önemli bir etkendir.

İşbirliğinin gerçekleşmesindeki çıkar dengesi ya da rekabet-çıkar dengesi ilkesi, işbirliğinin "fayda sağlama" bakış açısı ile değerlendirildiği tanımlarda göze çarpmaktadır. Oyun kuramının (Game Theory) kurucuları olan Von Neumann ve Morgenstern (1944, 221) işbirliğini "aynı ilgi alanına sahip insanların yaptıkları anlaşma" olarak tanımlamıştır. İşbirliği ve rekabeti en iyi açıklayan yaklaşımlardan biri olarak Oyun kuramında işbirliği, "tarafların ortak çıkarlarını düşünerek bağlayıcı anlaşmalar yaparak, birlikte ve uyumlu hareket etme kararı" olarak tanımlanmaktadır (Von Neumann, 1928; Morgenstein, 1944; Nash, 1950). Oyun kuramı işbirliği konusunda oldukça önemli kuramsal açıklamalar getirmiştir. Örneğin, mahkum ikilemi (prisoner dilemma) deneyinin ortaya koyduğu "sıfır toplamlılık" durumuna göre, sadece bir kazananın olabileceği, kazananın kaybının kaybeden tarafından karşılanacağı durumlarda işbirliği gerçekleşmemektedir (Dutta, 1999). Taraflar sıfır toplamlılık koşullarında bencil çıkarlarına yönelerek birbiririyle rekabet etme stratejisini benimsemektedir.

Montanori, Morgan ve Bracker'e (1990, 123) göre işbirliği, "gerekli olan kaynaklardan (finansman, insan kaynağı, materyal) faydalanma olanağı sağlamak ya da resmi anlaşmalar düzenleyerek müşteriler sağlamaktır". Buna göre, işbirliğine girme kararı, daha fazla fayda sağlama amacıyla verilmektedir. Bunu basit bir denklemle açıklayan yaklaşıma göre, $\beta b > c$ denklemi işbirliği faaliyetlerinin özünü oluşturur. Bu basit denklemde "c" sağlanabilecek fayda karşılığında ödenecek maliyeti temsil ederken "b" sağlanabilecek faydayı, "β" ise aradaki istatistiksel ilişkiyi hesaplamaya imkan veren regresyonu temsil etmektedir. Denklemde, bireyin beklenen fayda ödenecek maliyetten yüksek ise işbirliğine girme karar vereceği ileri sürülmüştür (Axelrod, 1984; Henrich ve Henrich, 2007, 43-44).

Bireyin işbirliği kararı vermesinde bir başka yaklaşım olarak Rasyonel Karar Modeli (Simon,1957), "*en yüksek kazanç, en düşük maliyet*" sloganı ile işbirliğine girmede çıkar dengesine işaret etmektedir. Rasyonel karar modeline göre karar verme, seçenekler arasından en yüksek kazanç sağlayanı seçmektir. Maliyetlerin yararını aşan hiçbir karar kabul edilemez.

Karar verici, öncelikleri ve bunların göreli ağırlıklarını, tüm seçenekleri ve her seçeneğin sonuçlarını bilmeli, her seçeneğin maliyet ve faydasını ölçmeli ve seçeneklerden en etkin olanı seçmelidir (McFarland, 2013). Fakat bu her zaman mümkün değildir. Simon'a göre (1957) sınırlı rasyonel insan (boundedly rationaly person), belirsizlik ortamı içinde eksik bilgilerle karar almak durumundadır. Dolayısıyla bireyler ve örgütler karar sürecini sınırlayan etkenler ve özellikle de belirsizlikler nedeniyle ideal olanı seçerken bile seçeneklerden değerlendirebildikleri ve enformasyon toplayabildikleri ölçüde sınırlı rasyonel kararlar alarak seçimlerini yapmaktadırlar (Bursalıoğlu, 1994).

Roberts ve Bradley'e göre (1991, 211-212) işbirliği "birlikte çalışmak, özellikle de artistik, edebi veya bilimsel üretimde birlikte çalışmak" anlamına gelmektedir. Schrage (1990, 40) işbirliği sürecini, "iki ya da daha fazla kişinin birlikte ortak bir anlayış oluşturmak için birbirini tamamlayan becerilerinin etkileşimi" olarak tanımlamaktadır. Yazar, paylaşılmış bir ortak anlayış yaratmak için temel gerekliliğin paylaşılan bir alan (ortak alan) olduğunu ileri sürmektedir. Bu alan, daha sonra bir referans çevresi (çerçeve) oluşturarak işbirliğini oluşturacaktır. Bu tanımda da işbirliğinin oluştuğu "bağlam" (context) dikkate alınmıştır.

İşbirliğine bir uzlaşma temelinden bakan Mart ve Olsen'e (1989, 126) göre işbirliği, kolektif bir amaca ulaşmak için karşılıklı güven, empati ve paylaşılan tercihlerin vurgulandığı karşılıklı anlayış barındıran bir süreçtir. Bu süreç, yeni bir değer ya da fark, bir dönüşüm yaratmayı gerektirir. Çünkü işbirliğinde iki ya da daha fazla kişinin (uzlaşmak için) kendilerinden bir parçadan vazgeçmeleri ve tabloya yeni bir şey (uzmanlık, para, yetenek, vs) getirmeleri ve bundan diğerlerini yararlandırmaları gerekir.

İşbirliği kavramı tartışılırken genellikle çatışma ve rekabet kavramları ile birlikte ele alınmaktadır. Nye ve Welch'e göre (2011, XVII) çatışma ve işbirliği, aslında aynı problemin (anlaşmazlıkları çözme probleminin) iki yüzüdür. Politikayı oluşturanlar, kanaat önderleri, akademisyenler ve

pratisyenler çatışmayı işbirliğinden daha fazla dikkate alma eğilimindedirler; zira çatışma her zaman denetimden çıkma potansiyeli taşır. Uzmanlaşma ve diyalog, çatışmaları çözmenin en temel yöntemi olarak kabul edilmektedir. Başaran'a (1992, 273) göre işbirliği, bir sorunun çözülmesi ya da yönetsel kararın verilmesinde üstün astlarıyla birlikte çalışarak seçenekler ve öneriler geliştirmesi olarak açıklanmaktadır.

Çatışma kavramına ilk kez farklı bir bakış getiren Follet'in (1924) katkısı işbirliği kavramının tanımlanması açısından büyük önem taşımaktadır. Follett, çatışmanın bireyler arasındaki farklılıkların doğal bir sonucu olduğunu belirtmiştir. Çatışma, farklılıkların bir görüntüsü, fikirlerin farklılığı ve farklı ilgiler olarak kavramsallaştırmaktadır (Gehani ve Gehani, 2007, 388). Follett'e göre, çatışmayı çözmenin üç yolu : (1) hükmetme (domination), (2) uzlaşma (compromise) ve (3) bütünleşme (integration) dir (1924, akt: Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009, 39-40). *Hükmetme,* çatışmaya neden olan sorunun sorgulanması yerine bir tarafın diğer taraf üzerinde tahakküm uygulayarak durumu lehine çevirmesidir. *Uzlaşma,* çözüme ulaşmak için her iki tarafın da taviz vermesidir. *Bütünleşme* ise, kişinin hem kendisinin hem de karşı tarafın istek ve ilgilerini göz önünde bulundurarak çözüme ulaşma yaklaşımı olarak açıklanmıştır.

İşbirliği ve çatışma arasındaki bağlantı bütünleşme (integration) kavramı üzerinden daha anlamlıdır. Bütünleşmede empati ve açık iletişimin hakim olduğu kazan-kazan yaklaşımı bulunmaktadır. Bütünleşme, taraflar arasında aktif işbirliğini gerektirir ve sinerji yaratmayı sağlar. Bütünleşme stratejisi aynı zamanda "sorun çözme" olarak da adlandırılır. Uzlaşma ve bütünleşme arasındaki en temel fark, uzlaşmada taviz verme nedeniyle kesin bir kazanan ya da kaybedenin olmamasına rağmen, bütünleşmenin "yeni bir değer" yaratması nedeniyle her iki tarafın da kazanmasıdır (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009, 39-40).

Çatışma kavramına bu farklı bakış açısı, işbirliği kavramının tanımlanması açısından da önem taşımaktadır. Gardner'a (2005) göre

işbirliği kavramının en güçlü açıklaması Follett'in (1940) bütünleşmeyi (integration) vurgulayan sonuç-odaklı yaklaşımı ile Gray'in (1989) süreç-odaklı perspektifinin birlikte düşünülmesi ile elde edilir. Her iki yazar da kendi bakış açıları ile işbirliğini tanımlarken *"bağımlılık derecesi"* ve "*elde edilen çıktıların türüne"* odaklanmaktadır. Bu biçimiyle ele alındığında işbirliği, işbirliği yapan taraflar (kilit aktörler) arasındaki tek başına gerçekleştirilmesi güç ya da imkansız ortak amaç ve çatışan çıkarların hem gerçekleştirilmesi ya da çözülmesi süreci hem de sonucudur. Taraflardan her biri, karmaşık bir sorunu çözmek için diğerlerini etkisi altına alan ve sorunun çözümünü doğrudan etkileyen herhangi bir aktör olabilir. İşbirliği süreci, karmaşık sorunları daha iyi anlayabilmek ve çözüm üretebilmek için farklı bakış açılarının sentezini içerir. Bu bağlamda işbirliği, "sadece tek bir kişi/örgüt vb nin tek başına verimli bir çözüm üretmede başarılı olamayacağı herhangi bir konuda, tek bir vizyonun ötesinde bütünleştirici çözümler geliştirilebilmesidir". Sonuç olarak bu yaklaşımla işbirliğinin kavramsallaştırılması, sorunun çözümünde (1) süreç olarak bir dizi etkinliği (2) sonuç olarak da farklı bakış açılarının bir sentezini içermektedir. İşbirliğini değerli yapan da getirdiği bu zengin bakış açısıdır (Gardner, 2005).

İşbirliğinin sadece çıkarın ya da faydanın olmadığı durumlarda da gerçekleştiği durumların varlığı işbirliği konusundaki başka faktörlerin de etken olduğunu araştırmayı tetiklemiştir. İnsanların sadece çıkarlarının olduğu durumlarda değil, hiç tanımadıkları ve bir daha karşılaşmayacakları insanlarla, sınırlı ya da hiç kazançları olmasa da işbirliğine girmeleri, işbirliğinin sadece çıkara dayalı olarak açıklanmasının yeterli olmadığını göstermiştir. Fehr ve Gachter'e (2002) göre, insanların kazanacakları itibar çok sınırlı ya da hiç olmasa da genetik akrabalıkları bulunmayan yabancılarla sıklıkla işbirliğine girdiklerine ilişkin bulgular, işbirliğinin sadece bencil güdülerle açıklanamayacak kadar karmaşık olduğunu ortaya koymuştur. Özgeci işbirliği (altruistic cooperation) olarak kavramsallaştırılan bu davranış, insanların her zaman kişisel çıkar peşinde koşma dürtüsüyle açıklanamayacak davranışlar da sergilediklerini göstermiştir. Bu durum, şimdiye kadar anlatılan "fayda" eksenli ya da "daha çok kazanmaya" dayalı

işbirliği kararlarını dayanaksız bırakmaktadır. Güney ve Bahçekapılı'ya göre (2010) özgeci işbirliğinin altında yatan iki önemli psikolojik mekanizmanın adalet duygusu (sense of fairness) ve güven (trust) olduğu düşünülmektedir.

Güvenin işbirliğindeki önemi üzerine yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. İşbirliğini açıklamada önemli katkılar sağlayan mahkum ikilemi (prisoner dilemma) deneyinde, işbirliği yapılamama nedenlerinden en önemlisi, iletişim kuramama ve karşı tarafın nasıl davranacağı konusunda bilgi edinememek olarak belirlenmiştir (Dutta, 1999; Nye ve Welch, 2011). Bireyin, rakibinin nasıl davranacağı, her ikisinin de çıkarına hareket edip etmeyeceği konusunda fikir sahibi olamaması ve güven duymaması işbirliğine girmesini engellemektedir. Dolayısıyla güven (trust), işbirliğinin oluşumunda kritik bir öneme sahiptir (Gürsakal,2010).

Güven, tipik bir maliyet-fayda analizi içermektedir ve risk almayı gerektirir (Deutsch, 1962). Rotter'a (1967) göre güven, bireylerin (ya da örgütlerin) yazılı veya sözlü vaadlerini yerine getireceklerine ilişkin olumlu beklentileri ile ilgili bir kavramdır. Bu beklentilerin olumlu gerçekleşme olasılığının yüksekliği güven duygusu olarak tanımlanabilir. İşbirliği ve güven ilişkisi gerek bireylerarası boyutları gerekse örgütlerarası boyutları ile ele alındığında işbirliğinin kolaylaştırıcısı olarak kabul edilmektedir (Bailey ve Koney, 2000,29; Austin, 2000,173).

İşbirliğinin oluşumunu ortaya koymaya çalışan modellerde "bilgi paylaşımı", "iletişim" ve "güven" işbirliğinin geliştirilmesinde en önemli unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır (Martinez-Moyano, 2006, 72). Andersen ve Richardson (1997) örgütlerarası işbirliğinin oluşumu ve işleyişinde "güven" (trust) kavramını odak noktasına almıştır. İşbirliğini teşvik eden mekanizmanların güven kavramından ayrı düşünülemeyeceğini, sistemde biriken güvenin işbirliğini tetiklediğini, görevlerin zamanında yerine getirilmeyişinin ise güven üzerinde aşınma yaratacağı için işbirliğini olumsuz yönde etkileyeceğini belirtmektedir.

Özetle, işbirliği kavramına ilişkin yapılan tanımların hemen hemen tümünde ortak bir amaç ve eylem vurgulanmaktadır. Kişileri ya da örgütleri bir araya getiren ortak amaç, ortak bir kazanım ya da ortak bir risk algılaması bireyleri birlikte hareket etmeye yöneltmektedir. İşbirliğini tanımlayan yazarlar, işbirliği etkinliğinin ortak bir planlama, birlikte karar verme, problem çözme, ortak hedefler koyarak birlikte bu hedeflere ulaşmak için çalışmayı, iletişimi, sorumluluk almayı ve ortak uygulamalar gerçekleştirme gibi davranışları içerdiğini belirtmektedir (Henneman, Lee ve Cohen, 1995; Baggs ve Scmitt,1988, akt: Gardner, 2005).

Roberts ve Bradley'e göre herhangi bir grup etkileşiminin işbirliği olarak değerlendirilmesi için: (1) Karşılıklı dönüşüm amacı (2) açık ve gönüllü üyelik (3) örgüt ya da örgütlenme (4) etkileşim (5) ilişkinin geçici olması gereklidir (1991, 211-212):

1. Karşılıklı dönüşüm amacı: Katılımcılar arasında ortak bir amaç bulunmalı ve bu amaca ulaşmak için fikir ve ilişkilerin bir araya getirilmesi gereklidir.
2. Açık ve gönüllü üyelik: Taraflar serbestçe işbirliğine katılmaktadırlar. Başka kimlerin ve hangi kapasiteyle katılımcı olacağını bilmekte ve bunlara onay vermektedirler.
3. Örgüt ya da örgütlenme: Karmaşık karar verme süreçleri boyunca, ortaklaşa geliştirilecek kurallara, eşgüdüm ve tasarım araçlarına gereksinim duyulmaktadır.
4. İnteraktif süreçler / etkileşim: Ortaklaşa karar verme süreçleri boyunca, ortaklaşa geliştirilecek kurallara, eşgüdüm ve tasarım araçlarına gereksinim duyulmaktadır.
5. Geçicilik ya da daimi olmama hali: İşbirliğinin en önemli özelliklerinden birisi, belli bir amaç için bir araya gelen katılımcıların, hedefe ulaşmasıyla dağılacaklarının bilincinde olmalarıdır.

İşbirliği,süresi ne olursa olsun sonuçta geçicilik arzeden bir süreçtir. İşbirliğinin kalıcı ve sürekli olma durumu biyolojik bir terim olarak "ortak yaşam" (simbiyotik ilişki) olarak adlandırılmaktadır. İşbirliği kavramı, ilişkinin geçiciliği ve amacın gerçekleştirilmesine kadar sürdürülmesi bağlamında ortak yaşam ilişkisinden farklılık gösterir (Dawkins, 1976).

Buraya kadar yapılan açıklamalarda işbirliği kavramının farklı yönlerine vurgu yapılmıştır. İşbirliğinin tüm alanlar için ortak olan temel özellikleri aşağıda özetlenmiştir (Gajda,2004,67-70):

1.İşbirliği bir zorunluluktur. Toplumda giderek karmaşıklaşan iç içe geçmiş sorunların çözülmesi için değişik kişi ve kurumların, örgüt içi birimlerin bir araya gelmesi gerekmektedir.

2. İşbirliği çok farklı isimlerle anılmaktadır. Terminolojide işbirliğini tanımlamak amacıyla pek çok terim bulunmaktadır. Bunlardan bazıları: birlikte çalışma, ittifak, ağ, ağbağ, ortaklık, koalisyon, holding, ortak girişimler, konsalidasyonlar, konsorsiyum, konseyler vb. Üstelik bu liste sınırsızdır ve her geçen gün bu terimlere yenileri eklenmektedir.

3. İşbirliği bir hedef değil bir yolculuktur. Burada işbirliğinin bir amaç değil hedefleri gerçekleştirmek için bir araç ve aynı zamanda da süreç olduğu vurgulanmaktadır. Bağlantılılığın birlikte çalışmanın değişen kapasitelerini gösteren çeşitli derece ve türleri (Peterson, 1991; Hogue,1995; Bailey ve Koney,1995; vb) vardır.

4. İşbirliği psikolojik süreçleri de içerir.

5. İşbirliği aşamalar halinde gerçekleşir. İşbirliğinin tek bir adımda gerçekleşen bir süreç olmadığını belirten Gajda, Tuckmen ve Jensen'in (1975) dört aşamalı modelini örnek olarak vermiştir. İşbirliğinin evrimsel olarak gerçekleşen bir süreç olması her aşamada yapılacak eylemlerin birbirinden farklı olduğunu da hatırlamayı gerektirir.

Sonuç olarak işbirliği, gerek büyük ya da küçük çaplı gerekse bireysel ya da kurumlar arasında olsun kritik bir beceri ve eylemdir ve tüm sosyal girişimler için önemli ve gereklidir (Fullan, 1993,17-18). İşbirliği, genel bir kavram olarak ortak amaçları gerçekleştirmek için güç birliği yapmayı gerektiren bir süreçtir. Ancak bu tanım işbirliği kavramını çatı kavram olarak açıklamada yeterli olsa da işbirliği çok karmaşık özelliklere sahip ve anlamı disiplinden disipline değişebilen ve her disiplinin kendi bakış açısıyla tanımladığı bir kavramdır. Güç birliği tanımı ise tüm alanlar için en genel tanım olarak düşünülebilir.

İşbirliğinin Temel Özellikleri

İşbirliği kavramına ilişkin literatür incelendiğinde işbirliğinin temel özelliklerine ilişkin aşağıdaki çıkarımlarda bulunulabilir:

1. Her tür insan ilişkisi içinde basit düzeyde bile olsa işbirliği ilişkisi bulunur (Kaya, 1991).

2. Kavramsal olarak işbirliğini tanımlamak, ayırdetmek zordur. Birbirinin yerine kullanılan çok sayıda kelime ve benzer kavram bulunmaktadır. En temel ayrım, sosyolojik olarak "uyum" sağlayıcı ilişkilerin işbirliği, "ayırıcı" ilişkilerin çatışma biçiminde ayırdedilmesi şekilinde yapılmaktadır (Kessler, 1985).

3. İşbirliği kavramının özünde "uyum", "ortak amaç", "ortak eylem" "birlikte hareket" vardır. İşbirliği kavramı "eylem" yüklü bir kavramdır. Dayanışma olgusunu harekete geçiren işbirliğidir (Burden ve Perkins, 1991; Sennett, 2012 vb).

4. İşbirliği tümüyle fayda sağlama ya da çıkar ilişkilerine bağlı olmasa da işbirliğine yönelimde fayda sağlama önemli bir gerekçedir. Ancak, işbirliği psikolojik süreçleri de içerir (Bailey ve Koney, 2000).

5. İşbirliği yapacak tarafların birbirine güven duyması işbirliğini kolaylaştırır. Bireyler işbirliği yapma kararı verirken psikolojik süreçlerden de etkilenirler (Gajda ve Koliba, 2004; Öğütveren, 2007). Güven ve sağlıklı ilişkiler tesis edilmeden işbirliği gerçekleşemez. Bailey ve Koney'e (2000,29) göre örgütler arasında stratejik işbirliğinin gerçekleşmesi de bireyler arası sağlıklı insan ilişkileri gerçekleşmesini gerektirir. Aksi takdirde işbirliğinin sağlam bir temeli olmaz. Örgütlerarası işbirliğinin gerçekleşmesinde de ortaklar arası güven, olumlu ilişkiler gibi duygusal bağlantılar işbirliğinin gerçekleşmesini etkiler. Aynı vurguyu yapan Austin (2000,173) işbirliğinin taraflar

arasında tesis edilmesinde anahtar kişiler arasındaki duygusal ilişkilerin niteliğinin (olumlu sosyal ilişkiler) örgütler arası işbirliğini de önemli ölçüde etkilediğini ileri sürmüştür.

6. Alma-verme dengesinin olduğu ilişkilerde işbirliği olasılığı daha fazladır. Sadece tek bir taraf kazanacaksa çoğunlukla işbirliği gerçekleşmez. Sıfır toplam denilen böyle durumlarda eğer kazananın kaybı kaybeden tarafından karşılanacaksa bireyler işbirliği yapmak yerine kendi bencil çıkarına yönelir (Barabasi,2010). Diğergamlık (alturistic) denilen ve kendini feda etmeye dayalı işbirliği bunun istisnasıdır.

7. İletişimin olmadığı, karşıdakine güvenilmediği, karşıdakinin kendi çıkarının yanısıra bireyin çıkarını da düşünüp düşünmeyeceğine ilişkin izlenimin olmadığı koşullarda bireyler işbirliği yapmak yerine bencil çıkarlarını düşünürler (Dutta,1999).

8. İşbirliği, süreç-odaklı ve sonuç-odaklı olmak üzere iki boyutlu yaklaşımın bileşkesidir. Her iki perspektifte de “bağımlılık derecesi” ve “elde edilen çıktının türü” dikkate alınmaktadır. İşbirliği, tarafların arasındaki tek başına gerçekleştirilmesi güç ya da imkansız ortak amaçların gerçekleştirilmesi ve çatışan çıkarların çözülmesinin hem süreci hem de sonucudur. Bütünleşme (integration) yeni bir değer yaratmayı, süreç-odaklı yaklaşım ise yeni değer yaratan bütünleşmenin aşamalı gerçekleşmesini simgeler. Dolayısıyla işbirliği bu bakış açısıyla, sadece tek bir kişi/örgüt vb nin tek başına verimli bir çözüm üretmede başarılı olamayacağı herhangi bir konuda, tek bir vizyonun ötesinde bütünleştirici çözümler geliştirilebilmesi olarak tanımlanmıştır. İşbirliğini değerli yapan da bu özelliğidir (Gardner,2005).

9. İşbirliği nötr bir kavramdır. İşbirliğini etik bir artı olarak düşünmek anlayışımızı sınırlar. İşbirliğinde insanlar iyi niyetlerle de kötü

> niyetlerle de bir araya gelebilirler. İşbirliğinin "kara meleği" adı verilen bu yönü, insanların kötü bir şey yaparken de etkin bir işbirliği sergileyebileceklerini gösterir. İşbirliği işlerin yürütülmesinde kullanılan düzeneğin sorunsuz çalışmasını sağlar. Ancak işbirliği kavramı, yapılan eylemin içeriğindeki niyetin olumlu ya da olumsuz anlamını açıklamaz. İşbirliğini pozitif anlama büründüren amacıdır (Sennett,2012,8).

Tüm bu özellikler dikkate alınarak işbirliğine ilişkin genel bir tanım yapmak gerekirse, işbirliği, "ortak amaçları gerçekleştirmek ya da ortak sorunlara yeni çözümler üretmek amacıyla birden çok tarafın bir araya gelerek güven, iletişim, uzlaşma, bilgi ve çeşitli kaynakların karşılıklı olarak paylaşımına dayanan yeni bir değer yaratma sürecidir."

Günlük yaşamda (toplumda), örgüt içi boyutlarıyla ve örgütlerarası boyutları ile işbirliği kavramının farklı özellikleri öne çıkmaktadır.

Toplumda İşbirliği: Sosyolojik Bir Kavram Olarak İşbirliği

Klasik Sosyolojide toplumu oluşturan yapılar olarak toplum (society) ve topluluk (community), çeşitli yazarlar tarafından ilişkilerin birincil (akraba ve yakın ilişkiler) ve ikincil (işbölümü ve değişik sebeplerle kurulan daha uzak ve mesafeli ilişkiler) olmalarına göre çeşitli biçimlerde tanımlanmıştır (Tezcan,1997). Durkheim, Tönnies, Simmell, Wirth gibi klasik sosyologlar, "sosyal yapıları" oluşturan "sürekli" ve "organize" olan kişiler arası ilişkilerin niteliği ve toplumsal yapıları nasıl dönüştürdüğünü farklı kavramlara (dayanışma, işbölümü, işbirliği gibi) dayanarak açıklanmaktadır. (Jones ve Barberis, 2011; Oktik ve Nas, 2005,125; Blasi, Jacobs ve Kanjirathinkal, 2009 ; Özyurt, 2007, 117).

Sosyolojik açıdan ele alındığında, işbirliği ve dayanışma kavramları toplumun (cemiyet, society) tanımlanmasında kritik öğe olarak kullanılmıştır: "Toplum" (cemiyet, soceity) aynı toprak parçası üzerinde bir arada yaşayan

ve temel çıkarını sağlamak için "işbirliği" yapan insanların tümü olarak tanımlanır. Fichter (1994) toplumu, geniş ve karmaşık sosyal ilişkilerin meydana getirdiği bir ağ (network) olarak tanımlamaktadır. Fichter'e (1994) göre insanlar karşılıklı temas, iletişim ve etkileşim ile hem toplumu meydana getirir hem de sürekliliğini sağlarlar. Bu bağlamda, sosyal yapı ve yapıyı oluşturan sosyal ilişkiler arasında karmaşık ve "karşılıklı bağımlı" bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır.

Sosyal ilişkiler hem yapıyı oluşturan hem de yapıdan etkilenen ilişkilerdir. Bireyler ve gruplar sosyal yapı içinde sosyal pozisyonlara dayalı farklılaşmalarla yer alırlar. Yapı içinde benzerlikler bireyleri bir arada tutarken, farklılıklar ayrılmaları sağlar. "Uyum" ve "ayrılma" kavramları yapı içindeki benzerlik ve farklılıkları vurgular. Uyum, işbirliği ve dayanışmayı, ayrılmalar ise çatışma ve mücadele ilişkisini temsil eder (Kessler, 1985). Kaya (2005) günlük yaşamın akışında pek çok ilişkinin işbölümüne bağlı olarak bireylerin karşılıklı bağımlılığından dolayı basit işbirliği olduğunu belirtmektedir. Sennett (2012) dayanışma ve işbirliği arasındaki farkı eylemle açıklamaktadır. Dayanışma, insanların bir arada olmasını sağlayan bağ, işbirliği ise bu bağı anlamlandıran "şey" olarak açıklanmaktadır. Özetle işbirliği kavramı dayanışmayı sağlayan eylemlerdir.

Açıklamalardan da anlaşılabileceği gibi, işbirliğinin sosyolojik alt yapısında temel tartışma "toplumsal" olanın sınırları üzerinde gerçekleşmiştir. Bu işbirliği açısından önemlidir. Çünkü, ilişkinin türü aynı zamanda işbirliğinin türünü de belirlemektedir. Birincil ilişkilerin olduğu kişiler arasında işbirliği kendiliğinden gelişir. Bu tür ilişkilerin içinde gerçekleşen işbirliğinde bireysel çıkar ya da kazançtan çok ortak bir çıkar ve kazanç bulunmaktadır (Kaya, 2005).

İşbirliği davranışı ile çıkar tipi arasındaki ilişki onun sınırlarını belirlemektedir (Kaya, 1991; 2008, 163). Türkçe'de "işbirliği" kelimesinin karşılığı olarak kullanılan "cooperation" ve "collaboration" ayrımı tam da bu noktada açığa çıkmaktadır. Bu iki işbirliği aynı zamanda iki farklı işbirliği

türüdür. İşbirliği pek çok değişik biçimlerde ve farklı alanlara göre sınıflandırılmaktadır. Ancak genel olarak sosyal yapıyı oluşturan bireylerin tutumları işbirliğinin türünü de etkilemektedir. Kaya'ya (1991; 2008, 163) göre, "benzer çıkarlar" ve "genel çıkarlar" da bireyler farklı işbirliği davranışları sergilemektedir Buna göre geleneksel işbirliği (cooperation) ve sözleşmeli işbirliği (collaboration) olmak üzere iki tür işbirliği oluşmaktadır (Mc Iver, 1971, 108-110 akt: Kaya, 1991; 2008,163):

Geleneksel (Vasıtasız) İşbirliği (Cooperation)

Genel çıkarların söz konusu olduğu durumlarda insanlar işbirliği yaparken genel çıkarın her biri için daha fazla sağlanmasını değil genel çıkarların gerçekleşmesini ön planda tutmaktadırlar. Sennett'e (2012) göre ailenin desteklenmesi tek tek aile bireylerinin uzun vadeli çıkarlarının desteklenmesi anlamına geldiğinden bir ortak çıkar söz konusudur. Eğer bireylerin birbiri ile ilişkileri geleneğin taşıdığı normlar gereği tek başına yapamadıkları ya da tek başına yaptıklarında uzun zaman alacak türde işlerde birbirine yardım etme amaçlı bir araya gelme türü ilişkiler ise, bu tür işbirliği genel çıkarlar işbirliğine örnek teşkil etmektedir (Kaya, 1991).

Sözleşmeli (Vasıtalı) İşbirliği (Collaboration)

Benzer çıkarlarda işbirliği insanları genel çıkar işbirliği kadar birbirine bağlamaktan uzaktır. Çünkü bu tip çıkarda bağlılıkla birlikte, herkes kendi hesabını yapmak durumundadır ve bu uyum bozulduğu zaman işbirliği arzusu da yok olur. Artık işbirliği sadece bireylerin geçici bağdaşmasının bir sonucu olarak devam edebilir. Benzer çıkarların söz konusu olduğu durumlarda işbölümünden faydalanarak, kaynaklarını örgütlenerek bir araya getirmek, bir rakibi saf dışı etmek vb amaçlarla birleşilmektedir. Bu durumda benzer olan çıkarlar her biri için uygundur ve katılımcıları işbirliğine sevkeder (Mc Iver, 1971, 108-110 akt: Kaya,1991; 2008,163).

Görüldüğü gibi, işbirliği davranışı ile çıkar tipi arasındaki ilişki onun sınırlarını belirlemektedir. Birinci tür (vasıtasız- geleneksel-basit işbirliği) işbirliğinde dayanışma (solidarity) olgusu daha yüksektir. Bu nedenle zaman zaman dayanışma ve işbirliği birbirine karıştırılabilmektedir. Ancak ikisi arasındaki ilişkiyi açıklayan Sennett (2012,53) dayanışmanın genelde günlük sosyal bağlar ve politik örgütlenme arasındaki bağlantılar, işbirliğinin ise bu bağlantıları anlamlandıran "şey" olduğunu belirtmektedir. Dayanışmayı eyleme büründüren işbirliğidir. İşbirliği kavramı eylem yüklüdür.

Örgütiçi İşbirliği

Örgütlerde yaygın olarak inanılan görüş giderek gruplarda işbirliği odaklı çalışmaya doğru gidildiği yönündedir. Örgütsel Davranış alanının ele alışıyla işbirliği, genel olarak, örgütte bir sorun çözme yöntemi olarak kabul edilmektedir (Eren, 2005; Sabuncuoğlu, 2012). Örgütte işbirliğinin sağladığı faydalar ve işbirliği süreçlerinin gerçekleştirilmesine ilişkin olarak oluşmuş geniş bir literatür bulunmaktadır. Örgütte birlikte uyumlu çalışmanın sağlanması, örgüt-içi işbirliği literatürünün temel araştırma konusunu oluşturmaktadır.

Örgütte bireylerin bir arada çalışmasını getiren sanayi devrimi ile hiçbir artı değişiklik yapılmaksızın bile üretim biçimlerinin ve koşullarının etkilendiği ve bir arada çalışan insanların sadece aynı üretim araçlarını kullanmasının bile başlı başına bir devrim olduğunu belirten açıklamalar bulunmaktadır. Marx'a (2003, 286-289) göre, işbirliği, kapitalist üretimin çıkış noktasıdır. "Kapitalist üretim, bir tek iş sahibinin, bir çok ücretli çalıştırdığı, büyük çaplı iş sürecinin, yarattığı çok sayıda ürünü satabilmek için geniş bir pazara ihtiyaç duymasıyla başlar.

Erken dönem yönetim araştırmalarında işbirliği konusu üzerinde duran ilk doğrudan çalışma Chester Barnard'a (1938) aittir. Barnard, ileri sürdüğü İşbirliği Kuramında (Cooperation Theory) örgütü yapısal ve dinamik kavramlarla açıklamıştır. İleri sürdüğü yapısal kavramlar birey, işbirliği

sistemi, biçimsel örgüt, karmaşık biçimsel örgüt ve informal örgüt; dinamik kavramlar ise, özgür irade, işbirliği sistemi, iletişim, otorite, karar süreci ve dinamik dengedir. Barnard'a göre, işbirliğinin sürmesinin iki temel koşulu, ortak amacın gerçekleşmesi ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasıdır. Bu iki koşul arasındaki dengesizlik işbirliğinin gerçekleşmemesine ya da sürdürülememesine yol açar (Hoy ve Miskeli, 2010, 18).

Yönetim literatürü genel olarak incelendiğinde koordinasyon (coordination) ve işbirliği (collaboration, cooperation) kavramlarının birlikte kullanıldığı görülmektedir. Acar'a (2004,39) göre koordinasyon, genellikle varlığı değil yokluğuyla gündemden düşmeyen, etrafında neredeyse gizemli bir hava oluşturulan bir kavram görünümündedir. Koordinasyon, kamu görevlileri açısından hiç bitmeyen bir arayıştır.

İşbirliği ve koordinasyon kavramları yönetim literatüründe birlikte kullanılmakla birlikte birbirinden keskin çizgilerle ayrılarak ele alınmıştır. Yönetim Süreçlerinden biri olarak koordinasyon, Fayol'un planlama, örgütleme, komuta etme ve kontrol süreçleri ile birlikte yöneticinin görevlerinden biri olarak sayılmıştır. Koordinasyon, Gullick'in (1937) "Genel Müdürün Görevleri Nedir?" sorusunun yanıtı olarak formüle ettiği POSDCoRB'da (planlama, örgütleme, personel, yöneltme, koordinasyon, raporlama, bütçeleme) yedi yönetsel süreçten biri olarak yer almaktadır (Bursalıoğlu,1994).

Koordinasyon, "yönetimle ilgili birimlerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer örgütlerle ve birimlerle işbirliği yapmaları" biçiminde tanımlanmıştır. (Tortop, İsbir, Aykaç, Yayman ve Özer, 2010, 104-105). Bir başka tanımda koordinasyon, önceden kararlaştırılmış amaçları gerçekleştirmek için madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi sürecidir. Böylece koordinasyon, amaçlara dönük güçlerin bir araya getirimesi girişimi olarak görülmektedir (Bursalıoğlu, 1994, 125-126). Görüldüğü gibi işbirliği ve koordinasyon kavramları birbirine oldukça yakın ve

ilişkili kavramlardır. İşbirliğinin daha önce yapılan tanımları dikkate alındığında koordinasyon süreci de aynı zamanda bir tür işbirliğidir.

Bursalıoğlu (1994) işbirliği ile koordinasyon arasındaki farkı, işbirliğine katılanların aynı amaçlarla davrandıklarını fakat birbirlerinden haberli olmazlarsa eylemlerin de etkili olmayacağını; dolayısıyla koordinasyonun işbirliğinin sağlanması için gerekli bir süreç olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifade ile işbirliğine katılanların aynı amaçlarla davranmasına karşın koordinasyonda birbirinden haberdar olma söz konusudur. Tortop ve diğerleri (2010, 104-105) koordinasyonun üç unsurunu: (1) Ahenkli birleştirme (2) İşbirliği ve (3) Teşvik (özendirme) olarak sıralamıştır:

- Ahenkli birleştirme, hizmetin yürütülmesinde gereken personel, malzeme ve yönetim usullerinin uygun biçimde ve şartlarda bir araya getirilmesi;
- İşbirliği, farklı görev alanlarında çalışanların birbiri ile işbirliği içinde çalışmaları;
- Teşvik, işgörenlerin örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesinde çeşitli özendiricilerle teşvik edilmesi olarak açıklanmaktır.

İşbirliği ve koordinasyon arasındaki farklılıkları vurgulayan tanımlara dikkat edilirse yukarıda verilen tanımların bazılarında işbirliği koordinasyonun gerçekleşmesi öğelerinden biri olarak ele alınırken bazılarında ise işbirliğinin gerçekleşmesi için koordinasyonun gerekliliğinden bahsedilmektedir. Gulati (2009, 107-129) koordinasyon ve işbirliğini örgütteki güç yapısının değiştirilmesi araçlarından sayarak aşağıdaki biçimde ayırmaktadır:

- Koordinasyon, örgütteki enformasyon ve faaliyetleri uyumlulaştırma yoluyla gelişmelerine olanak sağlayan yapısal mekanizmalar ve süreçler kurmak .

- İşbirliği, örgütün tüm bölümlerindeki işgörenleri kültürel araçlar, özendiriciler ve gücün paylaştırılması yoluyla müşteri ihtiyaçları yararına birlikte çalışmaya özendirmek.

Örgütte işbirliği ve koordinasyon arasındaki farkların vurgulanmasında Volger (1966) tarafından getirilen ayırt edicilerde işbirliğinin ölçeği (kaç kişi arasında yapıldığı), yanyana ya da birbirini bütünler biçimde çalışması, örgütlenme biçimi ve işbirliği planı gibi özellikler işbirliğinin göstergeleri

olarak sayılmıştır. Buna göre örgütte işbirliğinin ayırt edicileri beş başlık altında toplanmaktadır (Volger , 1966, akt: Tokat, 1984):

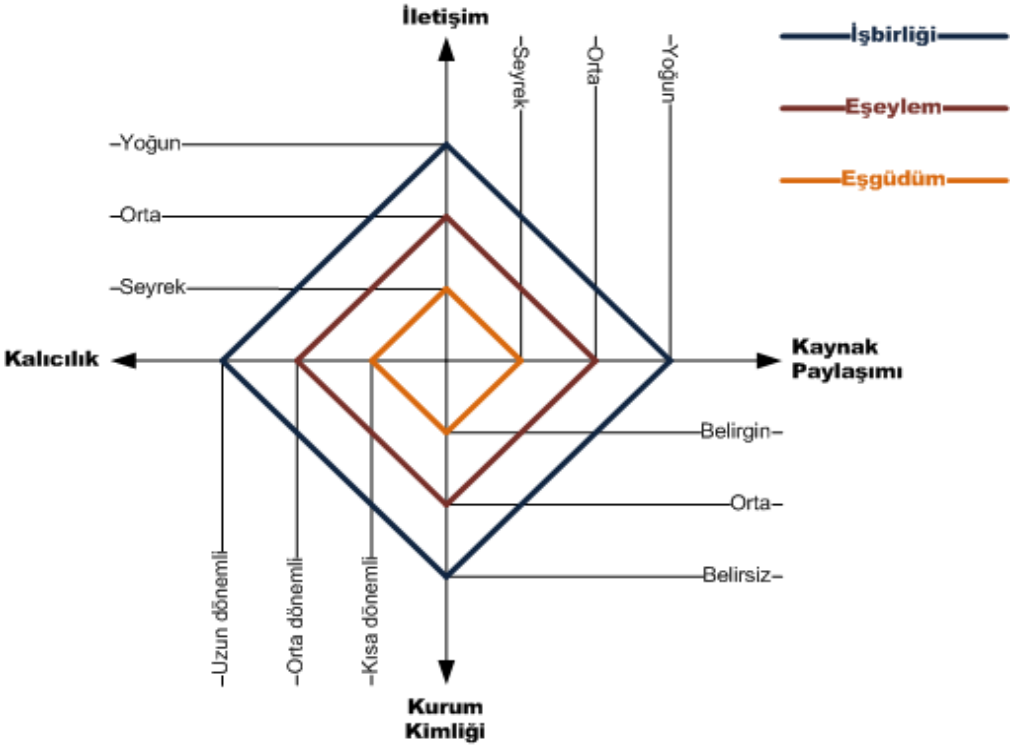
1. İşbirliğinin ölçeği: Belirli bir iş sürecinde çalışan bireylerin sayısı.
2. Mekansal birliktelik: İşbirliği yapanların yan yana, aynı alanda çalışmaları.
3. Eşzamanlılık: Tek tek işlemlerin yerine getirilmesinde birbirinin eylemlerini bütünlemesi.
4. İşlerin işgörenlere veriliş biçimlerine bakılarak çalışmanın örgütleniş biçimini belirlemek mümkündür. Çalışmanın değişik biçimlerde örgütlenişi, farklı işbirliği türlerini ortaya çıkarır. İşgörenlerin: (a) aynı üretim sürecinde işbirliği yapması (b) farklı ama birbiriyle ilintili üretim süreçlerinde işbirliği yapması olmak üzere iki ana türü olabilir.
5. İşbirliği planı: İşbirliğinin belirli bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik bütünleşmiş bir yapı olduğunu gösterir.

Görüldüğü gibi Volger (1966) örgüt içinde işbirliğini ayırt eden faktörleri belirlerken aynı mekanda yanyna ve aynı alanda çalışma, eşzamanlılık ve belli bir amacın gerçekleştirilmesi için bütünleştirilmiş bir yapı olarak ortaya koymuştur. Buna ek olarak örgütte işbirliği yapan işgören sayısının işbirliği ölçeği olarak adalandırıldığı görülmektedir. Yine Volger (1966) işbirliği türlerinin çalışmaların örgütleniş biçimine bağlı olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Çağımız koşullarına uyarlandığında mekansal işbirliği tartışılır hale gelmiştir. Sanal örgütlenmelerin giderek geliştiği çağımızda bireyler yan yana olmaksızın da aynı amaç doğrultusunda birbirilerini destekler nitelikte çalışmalar gerçekleştirmekte ve işbirliği yapmaktadırlar. Bunun dışındaki diğer ayırt ediciler ise daha önce tanımları verilen genel özelliklerle de uyumlu görünmektedir.

İşbirliği ve koordinasyon arasındaki ayrımı bir modelde ortaya koyan Albayrakoğlu (2013) iletişim, kalıcılık, kaynak paylaşımı ve kurum kimliğinin kalıcılığı değişkenlerine göre koordinasyon (eşgüdüm), ortak çalışma (eşeylem) ve işbirliğini derecelendirmiştir.

Şekil 2'de görüldüğü gibi, koordinasyon (eşgüdümleme) ve ortak çalışma (eşeylem), iletişimin ve kaynak paylaşımının seyrek, orta ve yoğun

düzeyde olmasına; süregiden ilişkinin kalıcılığına (uzun, kısa ve orta dönem) ve kurum kimliğine (belirsiz,orta ve belirgin) göre işbirliğinden daha düşük düzeyde yer almaktadır. İşbirliği diğer ilişki düzeylerini de kapsar biçimde gösterilmiştir.



Şekil 2: Eşgüdüm (Coordintion), Eşeylem (Birlikte Çalışma, Cooperation) ve İşbirliğinin (Collaboration) Boyutları (Albayrakoğlu, 2013)
http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/eb/Coordination_Cooperation_Collaboration.png (Çevrimiçi)

Örgüt ortamında işbirliğinin sağlanması üzerine yapılmış pek çok araştırmada işbirliğinin başarılı örgütlerin özelliklerinden biri olarak sayıldığı görülmektedir. Gratton ve Erickson'a (2009,11-34) göre başarılı örgütlerin ortak özellikleri, işgörenleri arasında güçlü bağlar olması, örgütte işbirliği rol modellerinin bulunması, yerleşik bir işbirliği kültürünün varlığı gibi özelliklerdir.

Örgüt ortamında işbirliğinin sağlanmasına ilişkin çeşitli çalışmalarda gerek işgörenler gerekse örgütteki birimler arasında işbirliğinin nasıl sağlanacağına ilişkin çeşitli yöntemler üzerinde durulmuştur. Marshall'a (1995, 15 akt: Vandenbosch ve Ginzberg, 1997, 65) göre, birlikte çalışmayı

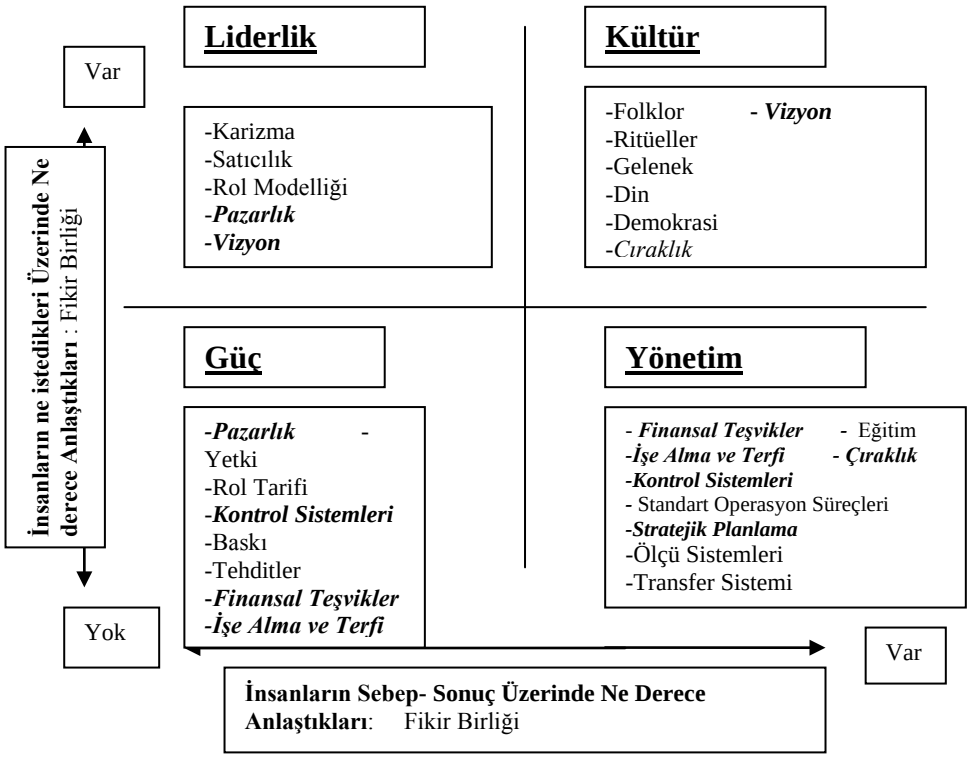
sağlayacak temel süreçler, güven oluşturma, sonuçlar üzerinde uzlaşma, sahiplenme ve uyumdur. Örgüt ortamında işbirliği, bir işbirliği kültürünün yaratılmasını, liderlik, vizyon, takım süreçleri ve gerekli bilgi destek sistemleri gerektirmektedir. Gratton ve Erickson'a (2009,11-34) göre işbirliği odaklı grup etkinlikleri ile desteklenen örgüt kültürü, işbirliği kültürünü oluşturmakta ve yerleştirmektedir. Bu örgütlerde liderlik yaklaşımı, hem ilişkiye hem de göreve yönelik olmak üzere çok yönlüdür. Başarılı örgütler ekiplere birbirini tanıyan ve güvenen üyeler yerleştirerek var olan güven ortamından yararlanmakta, yeterince özerklik tanıyarak rolleri tanımlamakta ve görevlerde esneklik sağlamaktadırlar.

Evans ve Wolf'un (2009, 35-57) "işbirliği kuralları" adlı çalışmasında yüksek performanslı işbirliğinin kuralları: ortak bir iş disiplini; yaygın ve ayrıntılı iletişim; birleştirici olarak liderler; ortak entelektüel mülkiyet; basit ve yaygın teknoloji; zengin anlamsal bilginin paylaşımı; modüler ekipler kurma; içkin motivasyon ve yüksek güven düzeyinin sağlanması olarak sıralanmaktadır. İşbirliğini geliştirme ortamı için yapılması gerekenler konusundaki araştırmalara bir örnek de Hansen ve Oetinger'in (2009, 131-157) çalışmasıdır. Bu çalışmada, yatay işbirliğini kemikleşmiş bir bürokrasi katmanı yaratmaksızın sağlamanın uygun yolları sıralanmaktadır: net teşvikler oluşturma, ekonomik şeffaflık geliştirme, birimler arası etkileşimleri somutlaştırma, gerektiğinde birimler arası etkileşimleri frenleme ve ağın aşırı derecede kullanılmasını önleme.

Weiss ve Hughes'e göre (2009, 59-83) örgütler farklı bölümler arasında işbirliğini geliştirmek için "çatışma" sorununu ele almak zorundadırlar. Yazarlar çatışmayı etkin bir biçimde yöneterek işbirliğini gerçekleştirmek için altı strateji sunmaktadırlar: Çatışmayı çözmek için ortak bir yöntem tasarlayarak uygulamaya koymak; karşılıklı ödün verebilmek için işgörenlere ölçütler belirlemek; çatışmayı işgörenleri yetiştirmek için bir fırsat olarak kabul etmek; sorunların üst yönetime aktarılmasında tek taraflı anlatımları dinlemeyerek çok taraflı görüşler ve çözüm önerileri ile birlikte kendilerine sunulmasını sağlamak; üst yönetime aktarılan sorunların

aktarılan birimlerin yöneticileri arasında birlikte çözülmesini sağlamak; sorunların yukarı aktarılması ve çatışmaların çözülmesi sürecinin şeffaflaştırılmasını sağlamaktır.

Christensen, Marx ve Stevenson'a (2009, 160) göre en nadir yönetim becerilerinden biri belirli bir durumda hangi araçların işe yarayacağını ve hangilerinin çalışmayacağını anlama yeteneğidir. Buna göre, güç, yönetim, liderlik ve kültür olarak sayılan dört işbirliği aracından doğru aracı seçmenin örgütü iki kritik boyutta değerlendirmekten geçtiği belirtilmektedir (Şekil 3).



Şekil 3. İşbirliği Araçları. Kaynak:Christensen, Marx ve Stevenson (2009, 165) İşbirliğinin Değişim Araçları adlı makaleden uyarlanmıştır.

Şekil 3'de görüldüğü gibi, örgütü değerlendirmenin iki kritik boyutu, işgörenlerin ne istedikleri ve istediklerini nasıl elde edecekleri üzerinde ne derece anlaştıklarıdır. Christensen, Marx ve Stevenson (2009), çeşitli örgütleri bu iki boyutta nerede yer aldıklarına göre bir matris üzerine yerleştirerek hangi durumda hangi işbirliği araçlarının kullanılması gerektiğini belirlemiştir. Örneğin, eğer işgörenler sebep ve sonuç üzerinde anlaşıyor ancak ne istedikleri konusunda anlaşamıyorlarsa yönetim araçları

kullanılarak işbirliğine yönlendirilir. Bu yönetim araçları, finansal teşvikler, işe alma ve terfi, vb olarak şekilde de görülmektedir. Örneğin, işgörenler arasında kendiliğinden bir işbirliği gerçekleşiyorsa örgüt kültürü oldukça güçlüdür. Kültür araçları ile işbirliğini desteklemek ve sürdürmek uygundur. Bu düzeyde işbirliği kendiliğindendir. Ancak bu tür örgütlerin handikapı işgörenlerin durumlarından memnun olmaları ve değişme ihtiyacı duymamaları nedeniyle değişimi gerçekleştirme güçlüğüdür.

Raynor ve Bower'a (2009, 85-106) göre, örgüt merkezi, özellikle tahmin edilmesi güç değişimler geçiren örgütlerde bölümler düzeyindeki stratejilerin kapsamını tanımlamada daha aktif rol oynamak durumundadır. Bölüm ve birimler arasındaki işbirliği çabalarının zamanlanması ve yapısının harekete geçirilmesinde üst yönetime daha çok iş düşmektedir. Bir örgütün merkezi, stratejik esneklik yaratırken bölüm özerkliği ile potansiyel işbirliği ihtiyacı arasında denge kurmalıdır. Çünkü bu denge olmaksızın bölümler kendi mevcut rekabet güçlerini geliştiren biçimde hareket ederken gelecekteki işbirliği fırsatlarına zarar verebilirler. Yönetimin bu dengeyi kurabilmesi için uygun işbirliği araçlarını kullanması gerekmektedir.

Gulati (2009, 117) örgütte işbirliğini teşvik edici önlemler olarak "yumuşak" ve "sert" önlemlerin dengeli kullanılmasını önermiştir. Örgüt değerlerinin hikaye ve semboller gibi yollarla aktarılması, başarıların takdir edilmesi ve sadece ekonomik ödüllerle değil, eşitlikçi yaklaşımlarla da tüm işgörenlerin değerli olduğunun hissettirilmesi örgüt kültürünün yumuşak önlemleri olarak sayılmaktadır. Bahsedilen önlemlerin daha "sert" olanlarla (güç yapıları, ölçütler ve teşvikler) güçlendirilmedikleri takdirde tutunamayacakları belirtilmektedir. Çünkü örgütte güç yapılarını değiştirmek zordur. Gulati'ye (2009, 107-129) göre başarılı örgütler özellikle dört grup etkinliğe önem vermektedirler: koordinasyon, işbirliği, yetenek geliştirme ve bağlantı kurma.

- *Koordinasyon:* Örgütteki enformasyon ve faaliyetleri uyumlulaştırma yoluyla gelişmelerine olanak sağlayan yapısal mekanizmalar ve süreçler kurmak

- *İşbirliği :* Örgütün tüm bölümlerindeki işgörenleri kültürel araçlar, özendiriciler ve gücün paylaştırılması yoluyla müşteri ihtiyaçları yararına birlikte çalışmaya özendirmek
- *Yetenek geliştirme:* Örgütte yeterli sayıda işgörenin müşteri odaklı çözümler üretme becerilerine sahip olmasını sağlamak ve bu becerilerden işgörenler için net bir kariyer yolu tanımlamak
- *Bağlantı :* Çözümlerin değerini düşük maliyetle artırmak için dış partnerlerle ilişki geliştirmek.

Bu etkinlikler, örgütleri başarılı kılmaktadır. İlk üç gruptaki faaliyetler müşterileri örgütün önüne koyma çabalarını karşılıklı olarak güçlendirir; dördüncüsü ise dikkati örgütün sınırları ötesine odaklamak suretiyle gücü ve çözümlere ulaşma olanağını artırır. Bunların tümü örgütteki iç engellerin aşılmasına yardımcı olur (Gulati,2009).

Buraya kadar yapılan açıklamalarda görüldüğü gibi, örgüt düzeyinde işbirliğinin gerçekleştirilmesine ilişkin çalışmalarda yönetimin işbirliği sürecini gerçekleştirmek için yapması ve yapmaması gerekenler vurgulanmıştır. İşbirliğinin örgüt düzeyinde sağlanması, çok değişik araçların ustaca kullanılmasını gerektirir. Ancak sadece örgüt içi süreçlerle işbirliğini sağlamak Gulati'nin de dikkat çektiği gibi yeterli değildir. Örgütler, örgüt dışı bağlarla örgüt sınırları dışına da yönelmek durumundadırlar.

Örgütlerarası İşbirliği

İnsanlar gibi, örgütler de ortak sorunlara çözüm bulmak ve fayda yaratmak amacıyla birbiri ile değişik işbirliği ilişkilerine girmektedir. Oliver'a göre (1990, akt: Acar,2004, 22) örgütler, diğer örgütlerle zorunluluk, asimetri, karşılıklılık, verimlilik ve prestij nedenleriyle işbirliği yapmaktadır. Örgütler arasında işbirliği, maliyetleri aşağıya çekmek, zamandan tasarruf sağlamak, bir firmaya özgü bilgi ve teknolojik yenilikleri paylaşarak firmaların repertuarlarına yeni uygulamalar katmalarını sağlamak gibi pek çok sebepten dolayı tercih edilmektedir (Shah ve Shaikh, 2011,34).

Örgütleri işbirliği yapmaya iten sebeplerin başında işbirliğinden sağlanan faydalar gelmektedir. Örgütler arasında işbirliğinin sağladığı faydalar (Austin, 2000,76; Barringer ve Harrison, 2000,385; Dulupçu ve Sungur, 2007): (1) Bilgiyi elde etme maliyetini düşürmesi; (2) Diğer kaynak ve uzmanlıklardan ve deneyimlerden yararlanma olanağı sağlaması; (3) Riskin ve maliyetin paylaşılması; (4) Ortak araştırma olanağı sağlaması; (5) Değişik yaklaşımların geliştirilmesi yoluyla yeni ürün ya da hizmet geliştirme olanağını artırması; (6) Örgütlerin isimlerini duyurma ve kendini tanıtma fırsatı sağlayarak itibar ve imajlarını koruması ve güçlendirmesi; (7) Dış piyasalara erişim olanağı sağlaması; (8) Kurumsal çalışmalarda hız, esneklik ve kurumsal düzeyde öğrenmeyi sağlaması, (9) İşgören moralini yükselterek örgütten ayrılmaları azaltması olarak sayılmaktadır.

Örgütleri diğer örgütlerle işbirliğine iten sebeplerden biri de mevcut yapılarının var olan sorunları çözmede yetersiz kalmasıdır. Kapucu'ya (2004) göre örgütlerin tekil örgütlenme yapısı günümüzde karşılaştıkları sorunları çözmede yetersiz kalmakta ve bu durum örgütleri diğer örgütlerle işbirliği arayışına itmektedir. Örgütlerarası işbirliğine ilişkin üretilmiş çok sayıda kavram (ittifak, ortaklık, koalisyon, stratejik işbirliği, gibi) örgütlerarası işbirliğinin açıklanmasını zorlaştırmaktadır.

Örgütlerarası İşbirliği Kavramı

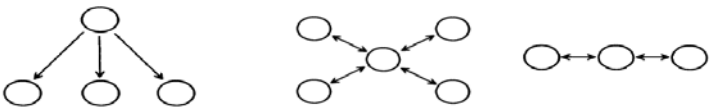
Örgütlerarası işbirliği için kullanılan kavramlar oldukça çeşitlidir. Himmelman (2002) kamu, özel sektör ve kar amacı gütmeyen örgütlerin sık sık bir araya gelerek ortak bir amaç için birlikte çalışması nedeniyle "koalisyonlar" oluşturduklarını ve bir araya gelerek sürdürülen tüm bu tür faaliyetlerin işbirliği olarak adlandırıldığını belirtmektedir. Çok çeşitli ve son derece karmaşık kökenleri nedeniyle koalisyonlar bir dizi yolla tanımlanmıştır. En genel ve kabul edilebilir bir tanım olarak koalisyon, ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışmayı seçmiş ya da kabul etmiş gruplar, bireyler ya da örgütlerin oluşturduğu gevşek-yapılı ortaklık ya da ittifaklar biçiminde tanımlanabilir (Chavis, 1995).

Gray'e göre (1989) işbirliği (collaboration) kavramı tanımlanırken karmaşanın sebeplerinden biri şudur: Günlük yaşamda işbirliği (collaboration) anlamına gelen birlikte çalışma, dayanışma, karşılıklı yardımlaşma (cooperation), birbiriyle uyumlu çalışma (coordination) gibi kavramlar birbirinin yerine rahatlıkla kullanılabilirken bu kavramların örgütlerarası literatürde kendine özgü farklı ve derin anlamları vardır. Dolayısıyla işbirliğinin bireyler ve örgütler arasındaki gerçekleşmesine göre tanımları ve kullanılan kavramları da değişmektedir. Dennis (2013) " İşbirliği Üç C'ye Karşı" *(Collaboration vs. C-Three (Cooperation, Coordination, and Communication)* adlı makalesinde) işbirliği (collaboration) kavramının, birlikte çalışma ve dayanışma (cooperation), koordinasyon (coordination) ve iletişim (communication) kelimeleri ile birlikte ve birbirinin yerine sıklıkla kullanıldığını ve karıştırıldığını; her üçünde "insanların birlikte çalışmaları için ne yapmaları gerektiği ile ilgili etkili tanımlayıcılar" olmakla birlikte her bir terimin farklı anlamda ve güçlü ayrımlara sahip olduğunu belirtmektedir.

Whetten'e göre (1981,12) örgütlerarası işbirliğinin farklı düzeylerde ve biçimlerde gerçekleşmesi farklı örgütlenme yapıları oluşturmaktadır. Örgütlerarası işbirliğine ilişkin farklı adlandırmaların örgütler arasındaki farklı işbirliği ilişkileri ve bu ilişkilerin oluşturduğu örgütlenme yapılarından kaynaklandığını ileri sürmektedir.

Şekil 4'de görülen ve farklı işbirliklerinin oluşturduğu yapı biçimleri: kurumsal, ittifak tipi yapı ve karşılıklı uyum olarak adlandırılmıştır. Kurumsal yapı, yetkiyi esas alan ve merkezi otoritenin bağlı kuruluşlar üzerinde güç uyguladığı tipik hiyararşik yapıdır. İttifak tipi yapıda katılımcı örgütler arasında pazarlığın esas alındığı birbirinden bağımsız örgütler söz konusudur. Karşılıklı uyum daha çok infomal ilişkilerle yürütülen, örgütlerin birbirini etkilemek için karşılıklı olarak ayarlamalar yaptıkları bir işbirliği türünü temsil etmektedir.

İşbirliği Yapı Biçimleri



Bazı Farklılaşan Karakteristikler	Kurumsal (Corporate)	İttifak (Alliances)	Karşılıklı Uyum (Mutual Adjustment)
Sosyal Güç	Yetki	Pazarlık	Etkileme
Resmileştirme	merkezi otorite yazılı beklentiler geliştirir	katılımcı örgütler yazılı beklentiler geliştirir	İnformel yazılı olmayan beklentiler
Yaptırımlar	Yüksek	Bazen	Neredeyse Yok
Örnek	ajans	Konsey	İnformel komiteler

Şekil 4. İşbirliği Yapı Biçimleri (Whetten , 1981,12).

Chrislip ve Larson (1994) işbirliğini (collaboration) "iki veya daha fazla taraf arasında ortak hedeflere yönelik ve karşılıklı yarar elde etmek için paylaşılan sorumluluk, yetki ve hesapverirlik temellerine dayalı bir ilişki" olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre, hesapverirlik, yetkilendirme ve paylaşılan sorumluluk işbirliğini (collaboration) birlikte çalışmanın diğer formları olan koordineli çalışma (coordinating) ve ortak çalışma – dayanışma (cooperating) düzeylerinden ayırt eden faktörlerdir.

Görüldüğü gibi, örgütlerarası işbirliğinin adlandırılmasında kullanılan kavramlar oldukça çeşitlidir. Yukarıda sayılan kavramlara ek olarak Türkçe literatürde ittifak, birlik, ortaklık, partner, stratejik işbirliği ve ortaklık ve yabancı literatürde *"conjunction", "coadjuvancy" "association", "league", "cahoot", "alliance" , "unify" , "merge"* "coadunation", "coexistance" gibi kavramlar da kullanılmaktadır. Gray'a göre, çok sayıda değişik kavram kullanılıyor olsa da, örgütler arası işbirliğinin beş temel özelliği bulunmaktadır (1989, 227):

(1) İşbirliği yapan örgütler birbirinden bağımsızdır.
(2) Çözümler farklılıklar korunarak ortaklaşa sergilenen yapıcı uğraşılarla ortaya konur.
(3) Katılımcı örgütlerin tümü karar sürecine katılır.

(4) Tüm işbirliği yapan örgütler arasında ortak bir sorumluluk söz konusudur.
(5) İşbirliği, örgütsel çevredeki artan karmaşıklıkla diğer örgütlerle birlikte başa çıkmak için aniden ortaya çıkan bir süreçtir.

Yapılan tüm açıklamalarda görüldüğü gibi örgütlerarası işbirliği kavramı bireyler arasında gerçekleşen işbirliğinden farklıdır. İşbirliğinin çeşitli tür ve düzeylerde gerçekleşmesi adlandırılmasını da farklılaştırmaktadır. İşbirliğinin, etkili bir koruma ve önleme stratejisi olarak kabul edilmesine rağmen kollektif çabalar ile gerçek anlamda "işbirliği" olarak kabul edilen sistemli çalışmaların birbirine karıştırıldığı görülmektedir (Berkowitz, 2001). Örgütlerarası işbirliğini bireyler arasındaki işbirliğinden ayıran en temel özelliği örgütlü ve planlı eylemlerden oluşması, sorumluluk ve hesapverirliğin kazanç arttıkça artmasıdır. İşbirliği süreçlerini açıklama çabasındaki çeşitli modellerde görüldüğü gibi örgütlerin bütünleşme düzeyleri arttıkça kazançları, sorumlulukları, iletişim yoğunlukları da artmaktadır (Gajda,2004; Bailey ve Koney,2000; Hogue,1995, Cigler, vb.). Sonuç olarak, sorumlululuk, hesapveririlik ve yetkillendirmenin işbirliğinin (collaboration) diğer düzeylerinden en temel farkı olarak belirtildiği yukarıda da verilen Chrislip ve Larson'un (1994) örgütlerarası işbirliği tanımı oldukça kapsayıcı, diğer düzeylerden ayırt edici ve açıklayıcı görülmektedir. Aşağıda örgütlerarası işbirliğinin temel özellikleri kısaca açıklanmıştır.

Örgütlerarası İşbirliğinin Temel Özellikleri

Örgütlerarası işbirliği konusunda genel bir kuramsal alt yapı oluşturmaya çalışan teorisyenlerin görüşleri incelendiğinde, örgütlerarası işbirliği açısından aşağıdaki özellikler tüm işbirlikleri için geçerli bulunmuştur (Wood ve Gray, 1991; Peterson, 1991; Hogue, 1993; Vangen ve Huxham, 2003; Gajda, 2004, 2007; Gajda ve Koliba, 2007; Thomson ve diğerleri , 2009) :

Yüksek fayda beklentisi. Örgütleri işbirliğine yönelten genellikle "yüksek fayda" beklentisidir. İşbirliğinden elde edilecek fayda her kuruma göre değişkenlik gösterebilir. İşbirliğinde her kurum belli bir değer elde

etmek için katılımda bulunur. İşbirliği sayesinde dolaylı faydalar denebilecek bir takım faydalar da sağlanır: İşbirliği en basit haliyle bile işbirliğine girişen birimler arasında iletişim ve çeşitli kaynakların paylaşım potansiyelini artırır.

Çoklu etki. Örgütlerarası ilişkilerde İşbirliği kavramı, sadece örgütlerin ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere giriştiği basit bir eylemden çok daha geniş kapsamlı eylemleri ve süreçleri ifade eder: İşbirliği sergilenen eylemlerde bir amacın gerçekleştirilmesi aynı anda pek çok amacın gerçekleştirilmesini de beraberinde getirir.

Planlılık. İşbirliği amaçlı, planlı ve yapılandırılmış olmalıdır. İşbirliğinin kendi kendine oluşması (en azından örgütler için) beklenemez ya da riske edilemez. İşbirliği süreci, belirlenmiş hedeflere ve amaçlara ulaşmak için tasarlanmış stratejik faaliyetleri de içerir. İşbirliği sürecinin geliştirilmesi amaçların saptanması, katılımcıların belirlenmesi, süreçlerin işletilmesi ve değerlendirmeyi de içeren bir dizi eylemi gerektirir. Böyle bir eylemler dizgesinde hareket noktalarının belirlenerek nasıl işletileceğinin araçlarının önceden ortaya konulması, uygulama kolaylığı sağlar.

Katılımcılık ve sorumluluk. İşbirliğinde katılımcılık esastır. İşbirliği çok sayıda kişi, kurum ya da kuruluşun birlikte çalışmasını gerektirir. Tarafların birlikte çalışması ve hedeflere ve amaçlara ulaşmak için işbirliği yapması aynı zamanda paylaşılan bir sorumluluğu gerektirir. Birlikte aynı hedefler için çaba gösteren kurumlar elde edecekleri ya da hedefledikleri ürünü paylaştıkları gibi eylemlerden doğan sorumluluğu da paylaşırlar. Sorumluluk arttıkça risk ve kazanç da artar. Tam tersi de geçerlidir.

Örgüt Kuramlarında Örgütlerarası İşbirliği

Örgütlerarası işbirliği alanında yapılan araştırmaların en önemli özelliklerinden biri farklı disiplinlerde, farklı araştırma paradigmaları ile yürütülmesi, farklı kuramsal yaklaşımlara dayanması ve sektör odaklı olması olarak belirtilmektedir (Huxham, 2003; Austin, 2000). Nitekim,

literatür incelendiğinde yapılan araştırmaların genellikle sağlık , eğitim, ekonomi, kamu vb alanlarda birbirinden farklı araştırma yaklaşımlarla spesifik konularda yürütüldüğü görülmektedir (Peterson, 1991; Black ve diğerleri, 2001; vb). Florin, Mitchell, Stevenson ve Klein'e (2000) göre, örgütlerarası işbirliği ile ilgili araştırma geleneğinde literatürde iki tür eğilimden bahsedilebilebilir. İlk grup çalışmalar, işbirliğinin geliştirilmesi süreçleri ve işbirliğinin evreleri ile ilgili araştırmalardan oluşmaktadır. Bu grupta işbirliğinin gelişim evreleri, aşamaları ve işbirliğini oluşturan temel dinamikler (işbirliğinin iç koşulları) ve güçlendirilmesi ya da sürdürülmesi için temel gereklilikler üzerinde durulmaktadır. İkinci araştırma alanı ise başarılı işbirliklerinin karakteristik özellikleridir.

Örgütlerarası işbirliğinin açıklanmasında kullanılan kuramlar örgüt kuramları ve işbirliğine özgü kuramlar olmak üzere iki grupta incelenebilir. Bu sınıflandırma işbirliğine özgü araştırmalardaki genel eğilimi de karşılar gibi görünmekle birlikte aralarında çok keskin ayrımlar yapmak zordur. Yine de böyle bir sınıflandırma, işbirliğine özgü kuramları açıklamada kolaylaştırıcı olabilir.

Birinci grubu oluşturan örgüt kuramları yaklaşımında işbirliği konusu örgüt-çevre ilişkisi bağlamında ele alınabilir. İşbirliği süreçlerini açıklamaya dönük olarak oluşturulmuş daha yeni kuramlar ve modellerden oluşan işbirliğine özgü kuramlar (Collaboration Theory) ise işbirliği süreçlerinin geliştirilmesi ve başarılı işbirliğinin temel gerekliliklerini açıklamaya yönelmiştir. Bu kuramlarla ilgili açıklamalar işbirliğinin süreçleri başlığı altında açıklanmaktadır. Bu bölümde örgüt kuramlarının işbirliğine ilişkin açıklamalarına yer verilmiştir.

Örgüt-yönetim yazınının temel inceleme konusu ve araştırma düzlemi uzunca bir süre tekil örgütler ve bunların "iç yapılanma ve işleyişi" ile sınırlı kalmıştır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için çevresel koşullarının öneminin fark edilmesi, dikkatleri örgütün iç yapısının yanında içinde bulunduğu çevreye yöneltmiştir (Acar, 2004, 11-12).

Örgütün çevresiyle ilgili erken dönem çalışmalar, örgütü referans noktası almakla birlikte (1) örgütün yapısal düzenlemelerine odaklanan araştırmalar (Dill,1958; Evan,1966) ve (2) çevrenin nasıl/neye göre analiz edilmesi gerektiğine ilişkin araştırmalar (Emery ve Trist, 1965; Terrebery, 1968) olmak üzere iki ana akıma ayrılmıştır (Davis ve Powell, 1992, 316).

İşbirliğinin açıklandığı kuramsal yaklaşımlar için farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır. Davis ve Powell'a (1992, 315) göre örgütlerin diğer örgütlerle ilişkilerinin araştırılmasında özellikle 1970 ve 80'lerden itibaren altı kuram (Koşul Bağımlılık, Kaynak Bağımılığı, Örgütsel Ekoloji, İşlem Maliyeti, Yeni Kurumsal Kuram, Network Yaklaşımı) farklı özellikleri ve bakış açılarını odak noktası yaparak örgütlerarası ilişkileri ele almıştır. Gray ve Wood (1991, akt: Acar, 2004,15) örgütlerarası işbirliği amacıyla kurulan ortaklıkların açıklanmasında Kaynak Bağımlılığı, Şirket Sosyal Performansı/ Kurumsal Ekonomi, Stratejik Yönetim/Sosyal Ekoloji, Mikro Ekonomi, Kurumsal Yaklaşım/ Müzakere Edilmiş Düzen Yaklaşımı ve Siyasi Yaklaşım olmak üzere altı temel kuramsal yaklaşımın kullanıldığını belirtmiştir. Bu sınıflandırmalar ve işbirliğinin kuramsal dayanaklarını açıklamada kullanılabilecek yaklaşımlar artırılabilir.

Örgüt kuramları büyük ölçüde, örgütün çevreyle ilişkisini dikkate alarak "açık sistem" yaklaşımını kabul etmektedir (Sargut ve Özen, 2010, 23-24). Açık sistem düşüncesi sosyal bilimler alanındaki uyarlamaları ile örgüte de yeni bakış açıları getirmiştir. Scott (2003, akt: Hoy ve Miskel, 2010, 239) açık sistem olmayı, yaşamda kalmanın bir koşulu olarak, çevrede bulunan diğer örgütlerle zorunlu bir etkileşim içerisinde bulunma ve bu çevrenin bir bütünleyeni şeklinde ifade etmektedir. Ancak örgüt kuramlarının "çevre" kavramını tanımlama biçimleri ve çevre - örgüt ilişkisine bakış açıları farklılaşmakta, çevreyi tanımlama biçimleri örgüt - çevre ilişkisine yaklaşımlarını da biçimlendirmektedir (Sargut ve Özen, 2010, 23-24). Aşağıda başlıca örgüt kuramlarının çevre algısı, örgütün çevreye tepkisi, işbirliği yaklaşımı ve analiz düzeyleri çeşitli kaynaklardan özetlenerek verilmiştir (Çizelge 1).

Çizelge 1. Örgüt Kuramlarının Çevreyi Algılama Biçimleri

Kuram	Kuramın Çevre Algısı	Örgütün Çevreye Tepkisi	İşbirliği Açısından Sonuç	Analiz Düzeyi
Koşul Bağımlılık Kuramı	-Teknolojik ve ekonomik çevre. - Teknolojik etmenler ve piyasa koşulları örgüt yapısını biçimlendirilir. Belirsizlik kaynağı	Örgüt çevreye uyarlanarak hayatta kalır.	Örgüt içi süreçlerde işbirliği sağlama yaklaşımı	Örgüt
Kaynak Bağımlılığı Kuramı	- Örgütler kaynak açısından bağımlı oldukları diğer örgütlerle aynı ortamı paylaşır.- Belirsizlik kaynağı- Kaynaklar için güç mücadelesi ve rekabet.	-Örgütler diğer örgütlerle bağlantılar kurarak ya da alanı doğrudan değiştirerek çevreyi etkileyebilirler		İlişkiler önemli olmakla birlikte örgüt

Çizelge 1. devamı Örgüt Kuramlarının Çevreyi Algılama Biçimleri

Kuram	Kuramın Çevre Algısı	Örgütün Çevreye Tepkisi	İşbirliği Açısından Sonuç	Analiz Düzeyi
Örgütsel Ekoloji	Benzer ürünleri üreten ve bu nedenle benzer kaynakları tüketen ve doğal olarak benzer kaynaklar için rekabet eden birbirinden yalıtılmış örgütlerden oluşan ekonomik çevre	-Örgütlerin kaderi çevre tarafından tayin edilir ve çevreye müdahale edilemez;ayıklanmaları ve ayakta kalmaları örgütsel çevre tarafından belirlenir.		Örgütsel alan
İşlem Maliyeti	-Piyasa koşulları -Örgüt ve çevre arasındaki sınır bulanıktır.	-Piyasa, hiyerarşi ya da ağbağ tipi örgütlenme tarzında yapacağı işlemin türüne göre maliyeti en düşük olana göre karar verilir.		İktisadi işlemler
Yeni Kurumsal Kuram	- Teknik bir ekonomik çevrenin yanı sıra örgütün kendisini meşrulaştırmasını sağlayan yasal , sosyal ve kültürel çevre: kurumsal çevre	Örgüt çevreye uyum sağlayarak kendisini meşrulaştırır.		Makro
Sosyal Ağbağ Kuramı	-Aktörlerin (kişi, örgüt, vs.) davranışları kendi aralarındaki ilişkilerden oluşan ağbağ düzeneklerine yerleşiktir. - çevre örgütün bağlantı kurduğu tüm yapılardır.	-Örgütler kaynak açısından bağımlı oldukları diğer örgütlerle aynı ortamı paylaşır. -Çevre yine belirsizlik kaynağı olmakla birlikte müdahale edilemez değildir.		Diğer aktörlerle (kişi , grup, örgüt, vb) ilişkiler
Sosyal Sermaye Kuramı	-Karşılıklı tanışık ya da birbirinin farkında olmaya bağlı olarak oluşan ilişkiler ağı ile elde edilen kaynakların tümü - çevre örgütün bağlantı kurduğu tüm yapılardır.			

Kaynak: Sargut, 2010, 35-75; Üsdiken, 2010, 77-132; Önder ve Üsdiken, 2010,133-192 ; Oğuz, 2010, 193-236; Acar ve Öztaş, 2003, 298-299; Özen, 2010, 237-330; Gulati, 1998,295; Granovetter, 1985; Walker, Kogut ve Shan, 1997,111; Kang ve Glassman, 2010 ; Sargut ve Özen, 2010, 25-26'den oluşturulmuştur.

Koşul Bağımlılık Kuramı

Örgüt-çevre ilişkilerinin analizinde Koşul Bağımlılık Kuramının özel bir yeri vardır. Açık sistem kuramının örgüt araştırmalarına yansıması ile bu kuram, örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için dış koşullara uyum sağlamaları fikrini ileri sürerek kendinden önceki bakış açısından farklılaşmakta dır. Bu yönüyle bir paradigma değişimi ve dönüm noktasıdır (Donaldson, 2001).

Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Kaynak Bağımlılığı Kuramına göre, örgütler, kendi iç süreçleriyle tüm kaynaklarını üretemedikleri için dışa bağımlıdırlar. Pfeffer ve Salancik'e (1978) göre, örgütler kaynak akışını sağlamak için çevrelerindeki diğer örgütlere bağımlıdırlar. Bu nedenle diğer örgütlerle birleşme, ikame etme vb yeni stratejiler ve bu stratejilere uygun davranış geliştirmekte, yapılarında buna uygun değişimler yapmaktadırlar. Örgütlerin kaynak sağlama sürecinin yönetilişi hem örgütün diğer örgütlere bağımlılığını azaltma, çevreye uyumunu artırma ve çevreyi şekillendirmeye yönelik davranışlarda bulunmasını içermektedir (Pfeffer ve Salancik, 1978, akt: Meydan, 2012, 166; Davis ve Powell, 1992, 321-326).

Diğer örgütlerde olduğu gibi, eğitim örgütleri açısından çevresel kaynaklar özel bir öneme sahiptir. Castrogiovanni'ye göre (1991) kaynakların bolluğu ya da kıtlığı okulların faaliyetlerine de yön vermektedir. Örneğin varlıklı çevrelerdeki okullar büyük kapasiteli çevrelerde yer aldıkları için daha düzenli ve bol gelire sahip olabildikleri için öğrencilerine görece daha zengin programlar ve diğer eğitimsel etkinlikler sunabilirler. Kıt ya da sınırlı kapasiteye sahip olan fakir çevrelerdeki okullar gelir üretemedikleri için yalnızca temel akademik programı uygulamakla sınırlanabilir ve böylece ek programlardan vazgeçerler (Hoy ve Miskel, 2010, 243). Gamoran ve Dreeben (1986, 627-628) eğitim bölgesinde okula ayrılan kaynaklarla öğretim çıktıları arasında yüksek derecede pozitif bir korelasyon olduğunu

tespit etmiştir.Okullara il ya da eğitim bölgesinden ve okul yönetiminden aktarılan kaynakların (ders malzemeleri, zaman vb) öğrenme (okuma becerisinin kazanılması) üzerindeki etkisinin yüksek düzeyde olduğunu bulmuştur.

İşlem Maliyeti Kuramı

İşlem Maliyeti Kuramı, çevre ile ilişkilerin piyasa koşulları tarafından düzenleneceğini varsaymaktadır. Kuramın çıkış noktası, örgütlerin örgütlenme biçimlerinde hiyerarşi ya da piyasa tipi örgütlenme kararını neye göre verdikleridir. Ekonomik işlemlerin, iş görme biçimlerinin hiyerarşi biçiminde örgütlenmesi durumunda "otorite", piyasa mekanizması temelinde örgütlenmesi durumunda "fiyat mekanizması" temel eşgüdüm işlevini sürdürmektedir (Coase, 1937, akt: Öztaş ve Acar , 2004, 297).

Coase ve Williamson'un (1993) piyasa tipi ve hiyerarşi tipi olarak ikili sınıflandırması günümüzün karmaşıklaşan dünyasını açıklamada yetersiz olduğu gerekçesi ile eleştirilmiştir. Üçüncü birr örgütlenme tipi olarak ağ tipi örgütlenme karmaşıklaşan ilişkiler yapısını açıklamada üçüncü bir seçenek olarak ortaya çıkmıştır. Castells, ağbağ tipi örgütlenmelerin özelliklerini şöyle açıklamaktadır (2008, 89-91):

1. Hammaddesinin bilgidir. Bir *ağ kurma mantığı* bulunmaktadır.
2. Ağın morfolojisi (yapısal özellikleri), etkileşimin giderek artan karmaşıklığına, öngörülemez gelişme şablonlarına iyi uyum sağlayabilir.
3. Ağ tipi örgütlenme *esnekliği* temel alır. Temel niteliği sürekli değişim, örgütsel akışkanlık olan bir toplumda bu özellik belirleyicidir.
4. Örgüte zarar vermeden kuralları tersine çevirmek bir olasılık haline gelir.
5. Karmaşıklıkları ve karşılıklı bağımlılıkları esas almaktadır. (Castells, 2008, 89-91).

İşlem maliyeti kuramındaki analiz düzeyi iktisadi işlemler; işbirliğinin belirleyicisi ise, piyasa koşullarıdır. Örgüt, çevre ile kuracağı ilişkilerde piyasa, hiyerarşi ya da ağbağ tipi örgütlenme tarzını yapacağı işlemin türüne

göre en düşük maliyet olanağı sağlamasına göre seçmektedir. Örgütün kuracağı işbirliğinde kendisine en fazla çıkarı sağlayacak (maliyeti en düşük ve karı en fazla olan fayda yaklaşımı) seçimi yapması söz konusudur.

Örgütsel Ekoloji Kuramı

Örgütsel Ekoloji Kuramında, Hannan ve Fremann'a (1977) göre kuramın çevre algılaması, benzer ürünleri üreten ve bu nedenle benzer kaynakları tüketen ve doğal olarak benzer kaynaklar için rekabet eden birbirinden yalıtılmış örgütlerden oluşan ekonomik çevredir. Örgütsel Ekoloji Kuramında yer alan "örgütsel alan" kavramına göre, benzer örgütler bir örgütsel alan oluşturur. Çevre, örgütlerin yaşaması ya da yaşamının sona ermesinde asıl belirleyicidir. Kurama göre, örgüt çevreyi etkilemede pasiftir ve çevre tarafından etkilenir. Örgütsel Ekoloji Kuramına göre örgüt çevre tarafından etkilenir ve örgütsel yapıları da çevre ile etkileşimiyle biçimlenir. Kapucu (2006) işbirliğinin örgütlerin mevcut örgütlenme yapılarını biçimlendirdiğini değiştirdiğini belirtmektedir. Örgütlerin mevcut örgütlenme yapılarar sorunları çözmede yetersiz kaldığı için örgütler diğer örgütlerle işbirliğine girdiğinde farklı örgütlenmeler ortaya çıkmaktadır. Örgütsel Ekoloji Kuramının işbirliği yaklaşımı ilişkileri dikkate almakla birlikte yine örgüt düzeyindedir ve ilişkilerden çok örgütü esas alır (Davis ve Powell, 1992). Örgüt teorilerinde, alan kavramının net olarak ortaya çıkması buradaki aktörlerin, örgütlerin ya da grupların karşılıklı ilişkilerinin önem kazanmasına neden olmaktadır (Özkan-Canbolat, 2010). Yeni Kurumsal Kurama göre, teknik bir ekonomik çevrenin yanı sıra örgütün kendisini meşrulaştırmasını sağlayan yasal, sosyal ve kültürel çevre, kurumsal çevreyi oluşturur. Örgüt çevreye uyum sağlayarak kendisini meşrulaştırır.

Yeni Kurumsal Kuram

Yeni Kurumsal Kurama göre örgütler arası ilişkilerde düzenleyici olan üst kurumlardır. Bu nedenle kuramın analiz düzeyi makrodur (Meyer ve Rowan, 2006). Kurumsal bakış açısında örgütsel yapı, süreç ve

uygulamalarında benzeşme ve değişim örgütlerin diğer örgütler ile bağlar inşaa etmesi sonucunda oluşmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel alandaki eşbiçimlilik ve değişim sosyal yerleşikliğin bir ürünü olarak ortaya çıkmaktadır. Yeni Kurumsal Kuramın analiz düzeyi örgütlerarası ilişkiler, işbirliği yaklaşımı örgütler arası işbirliğidir. Ancak işbirliğinde üst kurumların düzenleyici ve yönlendirici rolü vurgulanmaktadır.

Sosyal Sermaye Kuramı

Sosyal Sermaye, kişisel bağlarda yerleşik olan ve toplumun sosyal örgütlenmesi içerisindeki bireylerin gelişimi için kullanışlı olabilecek ilişkisel kaynaklardır (Tsai ve Ghosal, 1998). Sosyal sermaye "karşılıklı tanışık ya da birbirinin farkında olmaya bağlı olarak oluşan ilişkiler ağı ile elde edilen kaynakların tümü" olarak açıklanmaktadır (Kang ve Glassman, 2010).

Sosyal sermayenin ağbağ içindeki kişilerin konumsal özelliklerinin sağlayabileceği katkılar olarak kavramsallaştırılmasında büyük oranda görüş birliği bulunmakla birlikte bu katkının ne tür ilişkilerle sağlanabileceği noktasında farklı bakış açıları ve tartışmalar bulunmaktadır. Gerek ağbağ gerekse sosyal sermaye kuramları kişi ya da örgütler arasındaki ilişkilere ve bu ilişkiler ağının oluşturduğu ağbağ yapısı içindeki konumlarının etkilerine odaklanmaktadır. Bu bağların güçlü ya da zayıf olmasının aktörlere (kişi, örgüt) sağladığı faydalar konusunda farklı bakış açıları bulunmaktadır .

Granovetter (1973), aktörlere zayıf bağların (yoğunluğu az olan kısa süreli etkileşimlerin ve uzak bağlantıların) fayda yaratacağını iddia ederken; Bordieu (1983), Coleman (1988) ve Podolny (2001) asıl güçlü bağların (yakın ilişki kurulan, yoğunluğu yüksek çok sayıda ilişki) örgütler üzerinde olumlu etki yaratabileceğini ileri sürmektedir. Burt (1992) ise, örgütlerin birbirleri ile ilişkisi olmayan tarafların bağlantısını sağlamada üstlendikleri aracılık rolünün (yapısal boşluklar) ağ ilişkilerinin niteliğinden daha önemli olduğunu vurgulamaktadır (Granovetter, 1973; Fombrun,1982; Granovetter ve Swedberg, 1992; Öztaş ve Acar, 2004; Csermely, 2006; Sözen, 2007).

Beckert (2003) ve Uzzi'ye (1996) göre gerek sosyal sermaye gerekse sosyal ağbağ yaklaşımlarının temel kavram olarak kabul ettiği "yerleşiklik" (embeddedness) kavramı (akt: Sözen,2007,14):

(1) Aktörlerin neden birbirleriyle sosyal ilişkiler kurdukları (2) Ağbağda gerçekleşen etkileşimlerin ne şekilde ekonomik eylemi etkilediği (3) Ağ ilişkilerinin bir örgütün davranışlarını nasıl şekillendirdiği, (4) Sosyal ilişkilerin bir örgüte nasıl ve kimler tarafından kazandırıldığı, (5) Bir örgütün ağbağ içerisindeki konumunun ne şekilde bir rekabet avantajına dönüştüğü sorularına yeterince doyurucu açıklamalar getirememiştir .

Bu nedenle Granovetter (1985), Burt (1992), Uzzi (1992) gibi sosyal ağbağ ve sosyal sermaye kuramcıları erken dönem ağbağ analizi ampirik araştırmalarında elde ettikleri bulguları yorumlarken, aktörlerin sağlayabilecekleri kaynakların (bilgi, iş bulma, vb) ne olduğu, nasıl sağlandığı ya da nasıl işlediği gibi sorulara açıklık kazandırma konusunda sosyal sermaye kavramlarından yararlanmışlardır.

Sosyal Ağbağ Kuramı

Yerli literatürde "ağ", "sosyal ağ" "şebeke", "ağbağ" ya da "ağ düzeneği" olarak çeşitli biçimlerde kullanılan "network" kavramı, "bir bağlantılar kümesi ya da ilişkiler örgüsü" biçiminde tanımlanmaktadır (Öztaş ve Acar, 2004; Acar, 2004). Emirbayer ve Goodwin'e (1998) göre, sosyal ağbağlar belirli bir bağlam içerisinde mümkün olan tüm sosyal ilişkiler kümelerinin (iletişim, güç, alışveriş ilişkileri) aktörleri birbirlerine bağlamasıyla oluşmaktadır.

Koput (2010, 3) sosyal ağbağları, iyi tanımlanmış gruplardaki aktörler arasındaki bağlantılardan oluşan ilişki örüntüleri olarak tanımlamaktadır. Sosyal ağbağ kavramı, arkadaşlık, kaynak paylaşımı, çeşitli kurumlara üyelik gibi sosyal ilişkilerle birbirine bağlanan aktörlerin oluşturduğu bir kümedir (Gulati, 1998, 295).

Christakis ve Fowler (2012, 19) ağbağ (network) kavramını, “insanlar arasındaki belirli bir bağlantılar kümesi” olarak tanımlarken bağlantıların ve bu bağların kendine özgü yapısı nedeniyle bireylerin kendisinden daha önemli olduğunu belirtmektedir. Yazarlara göre bu bağlar, “bütünün neden parçalarının toplamından daha büyük olduğunu açıklar”. Bağların özgül yapısı ise ağların nasıl işlediğini anlamak açısından son derece önemlidir.

Çok sayıda disiplinden (Putnam ve Jablin, 1998) yararlanılarak oluşturulan sosyal ağbağ kuramı hem bir kuramsal altyapı hem de yöntemler demeti olarak tanımlanmaktadır. Sosyal Ağbağ Analizi hem kuramsal bir altyapı hem de yöntemler seti içeren bir yaklaşımdır (McCarty ve Bernard, 2003, 1321-1325). Ağbağ araştırmaları üç farklı kaynaktan beslenmiştir. Bunlar; (1) Matematiksel Yaklaşımlar (2) Antropolojik ve Sosyometrik Yaklaşımlar (3) Örgütsel Analiz Çalışmalarıdır (Kilduff ve Tsai, 2003, 13-17).

Örgüt ve yönetim alanındaki ağbağ yaklaşımı ile yapılan ilk çalışmalar sosyometrinin ilk uygulamalarının gerçekleştirildiği Hudson iş atölyelerinde ortaya çıkmıştır (Moreno,1934,112-120) Daha sonra Rotlishberger ve Dickson tarafından Western Electric Company şirketinde gerçekleştirilen Hawthorne araştırmalarında yapılan deneyler Hudson’daki çalışmaları izlemiştir (Katz ve Kahn, 1977, 52). Kinduff ve Tsai’ye göre (2003, 14) bu çalışmalar örgüt ortamında sosyal etkileşimlerin sosyogramlarının oluşturulması açısından örgütsel analizde ağbağ yaklaşımın kullanıldığı ilk çalışmalar ve sosyal ağbağ analizinin örgütsel ortamdaki köklerini oluşturmaktadır.

Borgatti ve Foster’a (2003,992) göre ağbağlar, çeşitli ilişkilerle aktörlerin birbirine bağlanması ile oluşur. Bu aktörlerin her biri düğüm (node) olarak adlandırılır ve kişi, grup ya da örgüt olabilir. Ağbağ olgusu, düğümlerden ve bu düğümleri birbirine bağlayan ilişkilerden oluşan soyut bir kavramdır (Fombrun,1982,280). Ağbağ analizi ise, en dar tanımıyla, bir grup

aktör arasındaki ilişkilerin türünü, yönünü ve yoğunluğunu sayısal ve/veya grafik olarak haritalama yöntemidir (Acar ve Öztaş, 2003, 292).

Gulati'ye (1998, 295) göre, sosyal ağbağ yaklaşımında genel kanı, ekonomik eylemlerin içinde gerçekleştiği sosyal bağlamdan etkilendiği ve aynı biçimde eylemlerin de sosyal ağbağı oluşturan aktörlerin konumsal özelliklerinden etkileneceği yönündedir. Wasserman ve Faust'a (1995) göre, sosyal ağbağ analizinin başlıca dört temeli : (1) dayanışma (karşılıklı bağlılık), (2) aktörler arasındaki bağlantılar, (3) ağbağ yapısının etkisi ve (4) aktörler arasındaki ilişkilerdeki sürekliliktir.

Kişiler arası ilişkilerde mesafe olarak yakınlık ve ilişkilerdeki yoğunluğun işbirliğini artırdığına ilişkin veriler bulunmaktadır. Fiziksel olarak birbirine yakın insanların birbiri ile işbirliğine girişme olasılıkları daha yüksek düzeydedir. İşbirliğini sağlama açısından bakıldığında sosyal ağbağ analizi :

(1) Örgütteki işbirliği ve bağlantılılık sorunlarına müdahale ederken yöneticiye daha etkin ve stratejik yollar sağlaması; (2) İşbirliğine, aktif bilgi akışı ve kalite ve işbirliği olasılığını etkileyen ilişkisel boyutları ortaya çıkarması ;(3) Ağlardaki enerjinin örgütteki çalışmayı nasıl etkilediğini göstererek, yöneticilere işbirliğinin , buluşçuluğun ve öğrenmenin kendi örgütlerinde nasıl gerçekleştiğini görme ve bunları düzenleyebilme açısından içgörü kazandırma açılarından yararlı olduğu belirtilmektedir (Cross ve Parker, 2004, 33-69).

Örgütler arası ilişkilerde ise yakınlık kavramını kavramsallaştırmanın bir yolu, hangi örgütlerin işbirliği yaptığını ya da birlikte çalışma derecesini ele almaktır. Van De Ven (1994) karşılıklı işbirliğine dayalı örgütlerarası ilişkilerin başlangıçta fazla riskli olmayan, düşük yoğunluklu ve yüksek düzeyde güven gerektirmeyen türde ilişkilerle başladığını belirtmektedir.

Gulati'ye (1998,311) göre örgütler arası bağlara ilişkin incelemeler kendi başına gittikçe genişleyen bir araştırma alanı olma yolundadır. Bu bağlamda Sosyal Ağbağ yaklaşımı hem betimleyici, hem normatif sonuçları açısından yeni açılımlara yapmaya aday gösterilmektedir. Yapılan araştırmalar örgütler arası işbirliğinin gelişimini değerlendirmek için

kullanılabilecek verilerin ağbağlar üzerinden kolaylıkla toplanabildiğini göstermektedir (Cross, Dickmann, Newman-Gonchar ve Fagan, 2009).

Kadushin ve Proven (2005), ağbağ analizinin kurumlar arasındaki bağlantıların yapısı hakkında benzersiz bilgiler sağlayabileceğini ve bu nedenle işbirliği ve koordinasyon oluşturma sürecinde kullanılabileceğini belirtmektedirler. Cross ve diğerlerine (2009) göre ağbağ analizi işbirliği yapılarını ortaya çıkarabilir ve onları etkili yapılarla karşılaştırabilir. Bu yaklaşım, işleyen işbirliği ilişkilerinin yapısını incelemek ve öncelikli işbirliği ilişkileri derecesini ortaya çıkarmak için mevcut metodolojilerin doğurduğu boşluğu kapatacak bir yöntem olarak kullanılabilir. Analiz öğesi olarak "ilişkileri" odağa alan bu teknikle örgütler arası ilişkiler diğer pek çok yöntemden daha ayrıntılı olarak açığa çıkarılabilir.

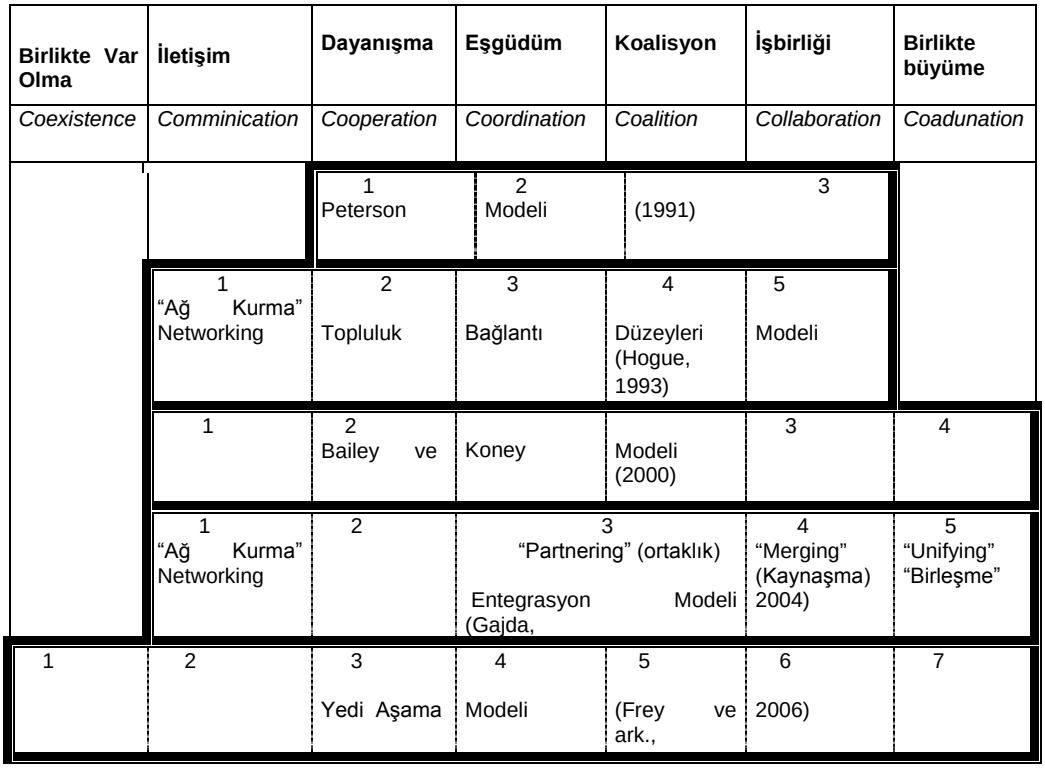
Emirbayer ve Goodwin'e (1996) göre, sosyal ağbağ yaklaşımındaki bakış açısı diğer kuramsal bakış açılarından tümüyle farklılaşmaktadır. Sosyal ağbağ bakış açısı diğer araştırma yaklaşımlarından farklı olarak, önermeleri ya da korelasyonları tanımlayan bir yönü bulunmaması, aksine yoğunlaştığı temel konunun bilgiyi aktörler arasındaki ilişki örüntülerinin oluşturduğu yapıyı analiz ederek elde etme yönelimi nedeniyle farklıdır.

Örgütlerarası İşbirliğinin Düzeyleri

Örgütlerarası işbirliğinin düzeylerine ilişkin çok sayıda model ve işbirliğinin düzeylerine ilişkin çok sayıda adlandıma bulunmaktadır (Hogue, 1994; Peterson, 1991; Cigler,1999; Bailey ve Koney, 2000; Gajda, 2004; Himmelman, 2002; Keast ve Mandall, 2013,vb).

Literatürde işbirlikleri ve adlandırılmaları konusunda olağanüstü bir çeşitlilik söz konusudur (Gray, 1989; Peterson, 1991; Hogue, 1993; Bailey ve Koney, 2000; Gajda, 2004; Frey ve diğerleri, 2006). Gerek bireyler gerekse örgütler için "birleşerek alma ve avantaj sağlama" yolu ortak eylemden geçmektedir. Bunun için bir araya gelen örgütlerin işbirliğinin düzeylerini

değerlendirmek için farklı özellikleri olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu düzeyler arasında (1) ilişkinin yoğunluğu (2) ortaklar arasında iletişim akışı ve güç dağılımı (3) ilişkinin boyutu (yakınlık ya da uzaklığı) ve (4) risk ve ödül seviyesi bakımından farklar bulunmaktadır (Keast ve Mandall, 2007; 2009). Şekil 5'de çeşitli işbirliği düzeylerine ilişkin modellerin özeti verilmiştir.



Şekil 5**.** İşbirliği Düzeylerine İlişkin Modeller.

Kaynak: Frey ve ark.,2006,385, Figure 1'den uyarlanmıştır.

Şekil 5'de görüldüğü gibi, işbirliğinin düzeylerine ilişkin modellerde, işbirliği düzeylerinin farklı derecelendirmeleri ve adlandırmaları bulunmaktadır.

Himmelman (2002) işbirliği düzeylerini ağ oluşturma (networking), eşgüdümleme (coordinating), birlikte çalışma (cooperating) ve işbirliği (collaborating) olarak dört düzeyde sınıflandırmaktadır. Bu derecelendirmeleri işbirliği stratejileri olarak adlandıran Himmelman (2002) kamu, özel sektör ve kar amacı gütmeyen örgütlerin sık sık bir araya gelerek ortak bir amaç için birlikte çalışması nedeniyle koalisyonlar oluşturduklarını

ve bir araya gelerek sürdürülen tüm bu tür faaliyetlerin işbirliği olarak adlandırıldığını ancak aralarındaki örgütlenme farklılıklarının ve farklı kavramlar kullanımının "kafa karıştırıcılığının" netleştirilmesi için bu ayrımların ortaya konulması gerektiğini belirtmiştir. Her bir kavramın uygun kullanımı için aralarındaki farklar (1) tanım (2) ilişki (3) karakteristik özellik ve (4) kaynak boyutlarında derecelendirilmiştir.

İşbiliğinin düzeylerine ilişkin çok sayıda sınıflandırma olduğu ve farklı yazarlar tarafından farklı biçimlere tanımlandığı görülmektedir. Araştırmada, Hogue (1993), Borden ve Perkins (1998, 1999) amaç , yapı ve süreç boyularında beş düzey olarak ayırdıkları işbirliğinin düzeyleri en düşükten en yükseğe doğru ağ oluşturma (networking) , birlikte çalışma-dayanışma (cooperation) , koordinasyon (coordination) , koalisyon (coalition) ve hesapverirlik ve sorumluluk temeline dayalı olan üst düzeyde işbirliği (collaboration) olarak sıralanmıştır ve aşağıda özellikleri belirtilmiştir.

Ağ Oluşturma (Networking): Düzey 1

Ağ oluşturma düzeyinin amacı, diyalog ve ortak anlayış geliştirme, informasyon takası**,** destek tabanı oluşturma olarak belirtmiştir. Bu amaçla oluşturulan işbirliğinin gevşek (esnek) bağlantılardan oluşan, rollerin esnek biçimde tanımlandığı, topluluk üyeleri arasındaki ortak eylemler için esnek bağlantı kanalları ile karakterize edilmektedir (Hogue, 1993; Borden ve Perkins, 1998,1999). Bu düzeydeki bir işbirliği sürecinin yürütülmesinde az sayıda ortak karar, düşük düzeyde liderlik, informal iletişim ve küçük çatışmalar belirleyici özellikler olarak belirtilmektedir (Frey ve diğerleri, 2006).

Himmelman'a (2002) göre, iki/ ya da daha fazla tarafa da fayda sağlamak için bilgi paylaşımı olarak tanımlanan ağ oluşturmanın ilişkisi informal ve kaynak paylaşımı yoktur. Bu düzeyin karakteristik özellikleri olarak, kısa süreli ve dönemli bağlılıklar, sınırlı güven düzeyi ve sadece gerektiğinde bilgilerin paylaşımı belirtilmektedir.

Stratejik İşbirliği Oluşumu Değerlendirme Cetveli olarak adlandırdığı derecelendirmede Gajda'ya (2004) göre ağ oluşturma düzeyininin amacı, birbirini desteklemenin neleri kapsayacağının tanımlanması ve ortak ilgilerin belirlenmesidir. Gajda da diğer yazarlar gibi bu düzeydeki işbirliğinin az sayıda ya da tanımlanmamış roller, gevşek ve esnek bağlantılar, az sayıda ya da minimum düzeyde grup kararı ve hiyerarşik olmayan kiderlik ve karar verme süreçleri ile karakterize olduğunu belirtmektedir.

Frey, Lohmeier, Lee ve Tollefson'a (2006) göre ağ oluşturma, çevredeki diğer örgütlerin farkında olma, ana hatları ile tanımlanmış roller, az miktarda iletişim ve tüm kararların bağımsız olarak alındığı işbirliğinin en düşük düzeyidir.

Keast ve Mandall'a (2013) göre en düşük düzey olan ağ oluşturma düzeyi, gevşek bağlantı, düşük güven, sınırlı bilgi paylaşımı, gerekli durumlarda iletişim akışı, bağımsız amaç ve eylemlerin birbirine uyumlaştırılması, güç ve kaynakların örgütte kalması,bağlılık ve hesapveririliğin kendi örgütüne olduğu, ilişki süresinin göreceli olarak kısa olduğu, düşük risk ve düşük ödülle karakterizedir.

Bu düzeyde işbirliği örgütlerin başka işbirliklerini oluşturmak için ön deneyimler oluşturmaları ve uygun ortamın sağlanması biçiminde düşünülebilir. Nitekim Van De Ven (1996) örgütler arasındaki ilişkilerin başlangıç noktası olarak öncelikle basit düzeyde ve çok fazla güven gerektirmeyen karşılıklı değiş-tokuş ilişkilerinin başlatıcı olduğunu ileri sürmüştür. Birbirini tanıma ve birbiri hakkında bilgi sahibi olma gerek işbirliğinin sosyolojik ve psikolojik kökenlerini oluşturan kuramsal dayanakları gerekse örgütlerarası ilişkiler literatüründe özellikle işbirliği sürecinin incelendiği araştırmalarda önemli bir başlatıcı olarak kabul edilmektedir. Birbirinin farkında olmak ve ne konuda ihtiyacı olduğunu bilmek ve gerektiğinde işbirliği yapmak olarak kavramsallaştırılabilecek bu işbirliği düzeyinde eylemsel olarak az sayıda değiş-tokuş ya da sadece hakkında

bilgi sahibi olmak ve az sayıda enformasyon değiş-tokuşu karakteristik özellik olarak tanımlanmaktadır.

Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation): Düzey 2

İşbirliğinin ikinci düzeyinde çeşitli yazarlar birbirine benzer karakteristik özellikler tanımlamıştır. Peterson'a (1991) göre birlikte çalışma ve dayanışma (cooperation) düzeyi, birbirine bilgi sağlama, az-çok tanımlanmış roller, biçimsel iletişim ve tüm kararların bağımsız alınması ile karakterize edilmektedir. Bu düzeyde tüm örgütler birbirinden bağımsız olarak hareket eder. Bilgi kaynaklarını paylaşır. Birbirilerini karşılıklı olarak destekler ve çıktıları paylaşırlar.

Bailey ve Koney'e (2000, 7-8) göre bu düzeyde işbirliği bilginin paylaşılması ve örgütlerin birbirini karşılıklı olarak desteklemesi ile karakterize edilmektedir. Hogue (1993) amaç , yapı ve süreç boyularında beş düzey olarak ayırdığı ve tanımladığı işbirliğinin bu ikinci düzeyinin amacının, ihtiyaçların karşılanmasında koordinasyon gerekliliği, hizmetlerin çoğaltılmasındaki kısıtlılıklar ve görevlerin emin bir biçimde yerine getirilmesi gereksinimi olduğubu belirtmektedir. Bu amaçla oluşturulan işbirliğinde yarı resmi bağlantılar, az tanımlanmış roller, öneri niteliğinde bağlantılar, grubun güçlendirilmesi için kaynakların arttırılması ile karakterize edilmektedir (işbirliğinin yapısal özellikleri). Bu düzeydeki bir işbirliği sürecinin yürütülmesinde kolaylaştırıcı liderler, karmaşık karar verme ve merkez grup içinde formal iletişim söz konusudur.

Himmelman'a (2002) göre, ortak çalışma /yardımlaşma (cooperating), ortak bir amaca ulaşmak ve karşılıklı fayda sağlamak için bilgi, kaynak paylaşımı aktivitelerini içeren, bu düzeyde ilişkiler formal (yapılandırılmış); yüksek düzeyde güven, önemli ölçüde zaman ayırma taahhüdü söz konusudur. Birincil odak noktası ortak amacın gerçekleştirilmesi için bazı kaynakların, risklerin, sorumlulukların ve ödüllerin orta düzeyde karşılıklı olarak paylaşımıdır.

Gajda (2004) “Stratejik İşbirliği Oluşumu Değerlendirme Cetveli” olarak adlandırdığı derecelendirmede ikinci düzeyde yer alan birlikte çalışma ve dayanışma (cooperation) düzeyinin amacını karşılıklı ihtiyaçların tanımlanması ancak temel kimliğin korunması ile maddi kazanç ve çıkarlar sağlamak amacıyla görevlerin yerine getirilmesinde birlikte çalışmanın garanti altına alınması olarak açıklamıştır. Bu amaçla oluşturulan işbirliğinin sürdürülmesi sürecinde örgütler birbirine tavsiye niteliğinde bağlıdır ve bazı stratejilerin ve görevlerin tanımlandığı hiyerarşik olmayan bir biçimsel yapı oluşturulmaktadır.

Bu düzeydeki bir işbirliği sürecinin yürütülmesinde kolaylaştırıcı liderler ve sorun çözmede başvurulan birkaç merkez kişinin olduğu bir yapılanma söz konusudur. Frey, Lohmeier, Lee ve Tollefson’a (2006) göre bu düzeyin kararkteristik özellikleri, birbirine bilgi verme, resmi (formal) iletişim ve tüm kararların bağımsız olarak alınması ise karakterizedir.

Koordinasyon- Eşgüdümleme (Coordination) : Düzey 3

Yönetim alanında koordinasyon- eşgüdümleme kavramı, üzerinde en çok çalışmış konulardan biridir. Bu tür araştırmalarda “koordinasyon” kavramı genellikle tek başına ele alınırken bu araştırmada kavramı genel bir yaklaşımla ele alan araştırmaların yaklaşımıyla işbirliği düzeylerinden biri olarak ele alınmaktadır. İşbirliğinin üçüncü düzeyinde yer alan koordinasyon (coordination) için çeşitli yazarlar birbirine benzer karakteristik özellikler tanımlamıştır.

Peterson’a (1991) göre koordinasyon, bilgi ve kaynakların paylaşılması, tanımlanmış roller, sık iletişim ve bazı ortak kararların birlikte alınması ile diğer alt düzeydeki işbirliğinden ayrılmaktadır. Bu düzeyde örgütler yine birbirinden bağımsızdır ;ancak bazı kararlar birlikte alınabilir. Alınan kararların birbirine bildirilmesi daha ağırlıktadır. Karşılıklı çıkarlar doğrultusunda birbirinin çıktılarına göre hizmetlerini ayarlama söz konusu

olmaktadır. Ortak sponsorluk söz konusu olabilir. Karşılıklı yarar hedeflenmektedir (Peterson,1991).

Hogue'a (1993) göre, amaç , yapı ve süreç boyularında beş düzey olarak ayırılan ve tanımlanan işbirliğinin bu üçüncü düzeyinin (coordination or partnership) amacı, yeni bir şey yaratmada kaynakları birleştirme ve ortak konuları ele alırken kaynak paylaşımını sağlamaktır. Bu amaçla oluşturulan işbirliğinde bazı kararlar ortak alınır, roller tanımlanmıştır, bağlantılar resmidir ve grup yeni kaynaklar ve ortak bir bütçe geliştirir. Bu düzeydeki bir işbirliği sürecinin yürütülmesinde açık ve sık iletişim, odak konularda özerk liderlik, merkez ve alt gruplarda ortak karar alma söz konusudur.

Gajda (2004) "Stratejik İşbirliği Oluşumu Değerlendirme Cetveli" olarak adlandırdığı derecelendirmede üçüncü düzeyde yer alan koordinasyon (coordination or partnership) düzeyini kaynakların ortak sorunlarda paylaşımı, özerk fakat yeniliklerin de desteklendiği örgütler ve karşılıklı amaçların birlikte araştırılması ile karakterize etmektedir. Örgütler kendi amaçlarını belirledikleri gibi işbirliği yaptıkları örgütlerin amaçlarından da haberdardır. Çakışan ortak amaçları gerçekleştirmek için görevleri belirler ve spesifik olarak tanımlar. Ancak otonomi ve liderlik esastır ve karar vermede eşitlik söz konusudur. Kararlar yerinde alınır.

Frey, Lohmeier, Lee ve Tollefson'a (2006) göre bu düzeyin kararkteristik özellikleri, bilgi ve kaynakları paylaşma, tanımlanmış roller, sık iletişim ve bazı kararların ortak alınmasıdır. Keast ve Mandall'a (2013) göre, koordinasyon düzeyi, süre olarak daha uzun ve genellikle proje ya da ortak amacın gerçekleştirilmesine kadar süren, proje ortaklarından birinin nispeten projeye başlı olarak daha güçlü (büyük ortak) olduğu işbirliği düzeyini ifade etmektedir. Tümüyle görev amaçlı ilişkiler, göreve dayalı güven ve orta sıkılıkta ilişkilerin bulunduğu bu işbirliği düzeyinde iletişim için yapılandırılmış kanallar bulunmakta ve görev eksenli kullanılmaktadır. Koordinasyon düzeyinde örgütler arasında karşılıklı bağımlılık söz konusudur. Katılımcılar

bu nedenle ortak amaçlar konusunda birbirilerini denetim altında tuttukları için güç görece büyük ortakta bulunmaktadır. Koordinasyon düzeyi ortak çalışma (cooperation) düzeyine göre görece daha sıkı bağlantılar ve daha güçlü katılım gerektirmektedir.

Koalisyon (Coalition) : Düzey 4

Koalisyon kavramı, "uzlaşma ve müzakere süreçleriyle oluşturulan ve ortak çıkarların sağlanabildiği" bir ilişki türü olarak tanımlanmaktadır (http://powerincoalition.com/). Literatürde daha çok siyaset biliminde kullanılan bir kavram olarak kolasiyon, parti içi, partiler arası ve ülkeler arası işbirliği, stratejik işbirliği bağlamında ele alınmaktadır (Sabatier, 2011).

Sennett'e (2012) göre koalisyonların varlık nedeni, tek başına yetersizliktir. Siyasi partiler, aralarındaki çok keskin fikirsel ayrılıklar olmalarına ve aynı çatı altında toplanamama durumlarında tek başına elde edemedikleri çıkarlara ya da amaçlara ulaşabilmek için belirli konularda ve geçici bir ilişki türü olarak güçbirliğine gitmektedir.

Koalisyon kavramının işbirliği kavramının tanımlamalarında belki de en büyük katkısı, işbirliğinin maliyetine ilişkin farklı bakış açısıdır. İşbirliğinin maliyeti sadece beklenen faydanın sağlanamamasından daha büyük olabilmektedir. Koalisyonlar dönemlerinde partiler arası uzlaşmaların sağlanmasında işbirliği, fayda sağlamanın yanında riskler de taşımaktadır. Sennet (2012) koalisyonların uzlaşması ve müzakere süreçlerinin şeffaflıkla yönetilmediği durumlarda koalisyona katılan partilerin tabanlarının desteğini yitirme riski taşıdığını belirtmiştir. Çünkü işbirliği için müzakere aynı zamanda tarafların alabilecekleri ile almak istedikleri arasındaki fark ve vazgeçilenlerin ne kadarının savundukları genel prensipler ve bu prensiplere bağlı olarak sundukları vaatlerle çeliştiği için halk desteğinin bir kısmının kaybedilmesi riskini taşımaktadır. Daha açık bir ifade ile, farklı görüşler savunan partilerin bir araya gelebilmeleri için çeşitli ödünler vermeleri

gerekmektedir. Verilen ödünlerin halkın desteğini kaybettirme potansiyeli işbirliğinin yani koalisyonun maliyetidir. Maliyeti azaltan etken ise şeffaflıktır.

İşbirliğinin bu dördüncü düzeyi işbirliği düzeylerine ilişkin araştırmalarda diğer düzeylere göre daha az yer almaktadır. Daha çok siyasal literatürde yer alan koalisyon kavramı işbirliğine özgü araştırmalarda fikirlerin ve kararların paylaşılması, yaygın ve öncelik verilmiş iletişim, tüm üyelerin karar vermede bir oya sahip olması (Frey ve diğerleri, 2006) mevcut sistemden kaynak almak için isteklilik ve en az üç yıllık bağlılık taahhüdü, karar alma süreçlerine tüm üyelerin katılımı, tanımlanmış roller, formal ve yazılı iletişim, yeni kaynaklar ve bütçe (Hogue,1993) gibi özelliklerle diğer düzeylerden ayrılmıştır.

İşbirliği üzerinde yapılan araştırmalarda ilk üç düzeyden sonraki düzeyler için çeşitli araştırmacılar tarafından farklı ayrımlar yapılmıştır. Örneğin yukarıda sayılan araştırmacılar koalisyon kavramı kullanırken Gajda (2004) dördüncü düzey için “birleşme” (merging) kavramı kullanmış ve bunu, yenilikleri desteklemek ya da yaratmak için kaynakların birleştirilmesi, mevcut sistem ve üyelerden ekonomik değer ortaya çıkarma, kısa ve uzun erimli amaçlar için uzun süreli bağlılıklar ve bir formal yapı (görevlerin tanımlanması, iletişim kanallarının yapılandırılması, alt komitelerin oluşturulması gibi) biçiminde tanımlamıştır. Ancak yine de örgütlerin birbirinden bağımsız olduğu ve tam birleşme (bütünleşik sistem) öngörmediği göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer yazarların (Peterson, 1991; Bailey ve Koney, 2000; Himmelman, 2002; Keast ve Mandal, 2013) bu düzeyi öngörmediği bunun yerine biraz daha sorumlulukların arttırıldığı ve gücün daha fazla paylaşıldığı işbirliği (collaboration) aşamasını bir üst aşama olarak tanımladığı görülmektedir.

Cigler (1999, akt Acar, 2004) değişik araştırmacılar tarafından geliştirilmiş farklı tipolojileri inceleyerek oluşturduğu gruplandırmada bu aşama için işbirlikçi ortaklıklar (collaborative partnerships) kavramını kullanmıştır. Bu düzeyi bir alt ve bir üst düzeyden ayırıcı temel özelliğin daha

alt düzeylere göre bağlantıların daha sıkı ve iletişimin daha yoğun ve işbirliği için daha uzun süreli işbirliği taahhüdü olduğu görülmektedir. Kısmen yapılandırılmış iletişim kanalları ve kaynak paylaşımlarına karşın örgütlerin birbirine karşı sorumluluklarının bağlayıcılığı bir üst aşamaya (collaboration) göre daha düşük düzeydedir. Her üyenin bir oy hakkı vardır ve kararlar katılımcılıkla alınmaktadır. Üyeler ortak çıkarları göz önünde bulundurmakla birlikte kendi öz-çıkarlarını önde tutmaktadır.

İşbirliği (Collaboration): Düzey 5

Peterson'un (1991) en üst düzey ilişki türü olarak belirttiği işbirliği (collaboration) bir tek sisteme dahil olunan, karşılıklı güvenin sıkı iletişimi oluşturduğu ve tüm kararların uzlaşmayla alındığı bir yapı olarak açıklanmaktadır. Bu düzeyde örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için bir ölçüde bağımsızlıklarından vazgeçmektedirler. Hogue'a (1993) göre işbirliğinin (collaboration) amacı, paylaşılan vizyonu yerine getirmek ve iyi örneklerin karşılaştırılması, fırsatları değerlendirme ve sorunları aşmada birbirine bağımlı sistem yaratmadır. Bu süreçte paylaşılan kararların alınmasında oy birliği yaklaşımının kullanılması esastır. Roller, süre ve değerlendirmede biçimselleşme, formal bağlantılar ve yazılı anlaşmalar karakteristik özelliklerden sayılmaktadır. Süreçte yöneticiden beklenen yüksek düzeyde liderlik, güven ve verimliliktir. Örgütler, yakın ve sıkı iletişim içindedir. Fikir ve kararların paylaşımında eşitlik yaklaşımı esastır.

Himmelman'a (2002) göre, işbirliği yapmada (collaborating), ortak bir amaca ulaşmak ve karşılıklı fayda sağlamak için bilgi, kaynak paylaşımı aktivitelerini içermektedir. Bu düzeyde işbirliğinde, birlikte bir kapasite yaratılması/ artırılması söz konusudur. İlişkiler formal (yapılandırılmış); çok yüksek düzeyde güven, yüksek ölçüde zaman ayırma taahhüdü söz konusudur. Birincil odak noktası ortak amacın gerçekleştirilmesi için tüm kaynakların, risklerin, sorumlulukların ve ödüllerin yüksek düzeyde karşılıklı olarak paylaşımı ve birbirilerinin kapasitesinin geliştirilmesidir. Frey ve diğerlerine (2006) göre işbirliğinde (collaboration) üyeler tek bir sisteme

dahil olurlar; karşılıklı güven sıkı iletişimi oluşturur; alınan tüm kararlar uzlaşma ile alınır.

Keast ve Mandall'a (2013) göre işbirliği (collaboration) en güçlü ve sıkı bağlantı düzeyi olarak belirtilmektedir. Bu işbirliğinde (collaboration) risk, ödül, ilişki süresi ve sıkılığı, iletişim ve güven yüksek düzeydedir. Bu düzeydeki işbirliğinde, gerçekleşen işbirliği, katılımcıların eylemlerinde ve işlemlerinde değişiklik yaratır. Yüksek düzeyde güven, diyalog ve müzakere gerektirmektedir. Bu nedenle iletişim ve ilişkiler sıkıdır ve yoğundur.

İşbirliğinin tüm düzeyleri katılımcıların farklı düzeylerde ve içeriklerde çabasını gerektirmektedir. Hangi düzeyde işbirliği yapılacağı katılımcıların amaçlarına göre değişmektedir. Eğer amaç sadece bilgi ve uzmanlığın paylaşılması ise eylemlerde belirli ayarlamalar ve az çaba yeterli olmakta; amaç bütünleşme ve entegrasyon ve daha yüksek düzeyde kazançlar elde etmek ise risk artmakta ve katılımcıların daha yüksek çabasını gerektirmektedir. İlk düzeyde katılımcılar bağımsızlıklarından vazgeçmezken ikinci ve üçüncü düzeyde belirli oranlardan bağımsızlıklarını da yitirmektedir (bağlılık ve hesapverirlik). Chrislip ve Larson'da da sınıflandırmaları yaparken hesapverirlik kavramını görebiliyoruz.

Chrislip ve Larson'a (1994) göre işbirliği (collaboration) , "iki veya daha fazla taraf arasında ortak hedeflere yönelik ve karşılıklı yarar elde etmek için paylaşılan sorumluluk, yetki ve hesap verirlik temellerine dayalı bir ilişki" dir. Hesap verirlik, yetkilendirme ve paylaşılan sorumluluk işbirliğini (collaboration) birlikte çalışmanın diğer formları olan koordineli çalışma (coordinating) ve ortak çalışma – dayanışma (cooperating) düzeylerinden ayırt eden faktörlerdir.

Örgütlerarası İşbirliği Süreci

İşbirliği yapan örgütler bazen aynı tüzel kişiliğe bağlı olabileceği gibi, çoğu zaman farklı tüzel kişiliklere sahip; aralarında finansal bazı bağlantılar

olan; eşit düzeydeki bağımsız kurumlar olabilmektedir. Aynı üst kuruma bağlı örgütler arasında işbirliği , üst kurumunun koordinasyonu sağlaması ile düzenlenebilirken birbirinden bağımsız kurumların işbirliği içinde çalışabilmesi farklı bir takım süreçleri gerektirmektedir (S.P.Gudergan ve G.P.Gudergan, 2002).

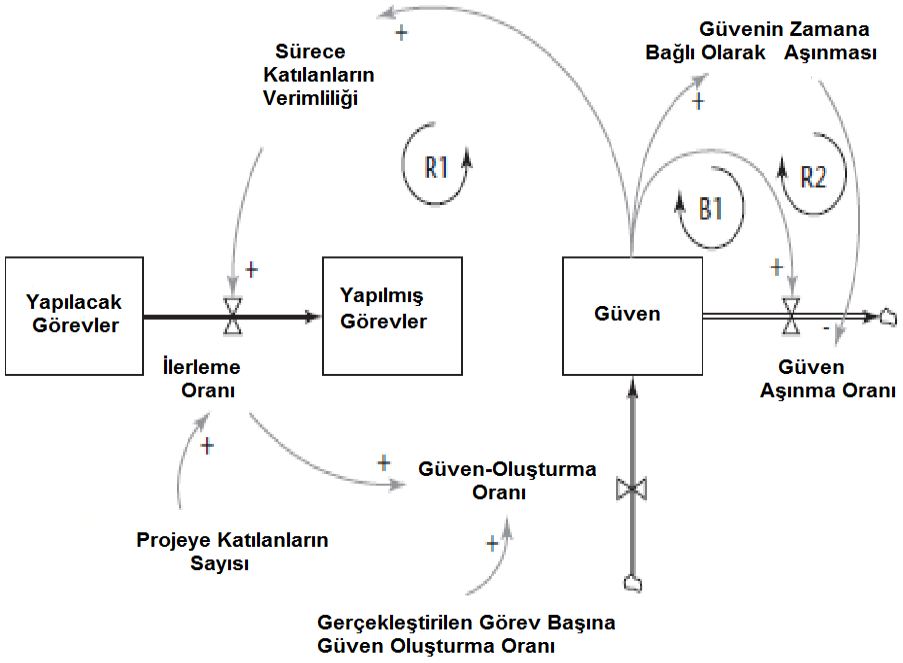
Örgütlerarası İşbirliği Sürecini Açıklayan Modeller

Çok sayıda işbirliği örneği olmakla birlikte bunların büyük bir bölümü başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Florin ve diğerleri, 2000). Gajda (2004) işbirliği süreçlerinin geliştirilmesinin zorluklarından bahsetmekte ve yaşanan kavram kargaşasının işbirliğine yeni zorluklar eklediğini belirtmektedir. Geliştirilen işbirliği süreçleri modellerinde temel amaç, işbirliği sürecinin nasıl gerçekleştiğini ve süreci etkileyen faktörleri anlamak, açıklamak ve bu yolla örgütlerarasında işbirliğinin oluşturulması ve geliştirilmesi kadar sürdürülmesini sağlayabilmektir.

İşbirliği süreçlerini açıklamak amacıyla geliştirilen bazı modeller süreçlerin işleyişini matematiksel yaklaşımlarla açıklamaya yönelmiştir. Oluşturulan tüm modellerin adı “dinamik işbirliği modeli” (dynamic collaboration) olarak anılmaktadır. Aşağıda, işbirliği süreçlerinin işleyişine ilişkin modeller ayrı başlıklar altında verilmiştir.

Andersen ve Richardson modeli. Andersen ve Richardson’un (1997) “Dinamik İşbirliği Modeli” nde, dinamik sistemlerdeki karmaşık sorunları çözümlemede kullanılan "politika analizi ve tasarımı için bilgisayar destekli yaklaşımı” ndan yararlanılmaktadır. Bu yaklaşımın, sistem dinamikleri arasındaki etkileşimi ve karşılıklı bağımlılığı ortaya koyduğu belirtilmektedir. Modelde, geribildirim mekanizmaları için dairesel elemanlardan yararlanılmıştır.

Anderson ve Richardson'un işbirliği modelinde güven, bilgi paylaşımı ve iletişim örgütler arasında etkili ilişkilerin geliştirilmesinde en önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Şekil 6).



Şekil 6: Dinamik İşbirliği Modeli (Concept Model, Andersen ve Richardson ,1997
Kaynak: Martinez-Moyano, 2006, 74, Figure 4.1.'den uyarlanmıştır.

Şekil 6'da görülen modelde güven, bilgi paylaşımı ve iletişim, özellikle, örgütler arası ilişkilerin yeni iş süreçlerini geliştirme ve yenilikleri oluşturmada bir araya gelmesinde kilit rol üstlenmektedir .Modelde grubun ortak çabasına dikkat çekilmektedir (Black ve diğ, 2003).

Modelde işbirlikçi eylemlerin oluşturulmasında birbirine bağlı sistem öğeleri ve dört tane geri bildirim mekanizması bulunmaktadır. Görevlerin gerçekleştirilmesinde güven döngülerinin verimlilik ve görevin gerçekleştirilmesindeki çoğaltıcı etkisi (aksi durumda aşındırıcı etkisi) ve sürecin ilerlemesi üzerinde yarattığı etki matematiksel olarak açıklanmaktadır.

Yapılacak görevlerin yapılan görevlere dönüşmesinde ilerleme oranı, geliştirilen güvenin geri bildirim mekanizmasında insanların verimliliği ve projeye katılan insanların oranından etkilenmektedir. Güven düzeyi yüksek

ise verimlilik olumlu yönde etkilenmekte ve ilerleme oranına yansımaktadır. Görevin zamanında yerine getirilmemesi ya da başka durumlardan kaynaklanan biçimde aşınması durumunda güven düzeyindeki aşınma oranı artar. Geri bildirim mekanizması ile (R1, B1 ve R2) döngüsel olarak güveni ve dolayısıyla tüm süreçteki verimliliği ve görevin yerine getirilmesini etkiler. Gerçekleştirilen görev başına oluşturulan güven oranı genel güven yapılandırma düzeyini etkileyen bir diğer geri bildirim mekanizması olarak çalışır. Dolayısıyla sistemde birikmiş güven, verimliliğin artışına doğrudan katkı sağlar. Güvenin aşınması ise verimliliği düşürdüğünden zaman içerisinde caydırıcı etkiyi ortaya çıkarır. İşbirliğini teşvik eden mekanizmaların güven oluşturma mekanizmaları ile birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Daha fazla güven insanları bir araya getirerek işbirliği ve üretkenliği inşa etmeyi kolaylaştırır.

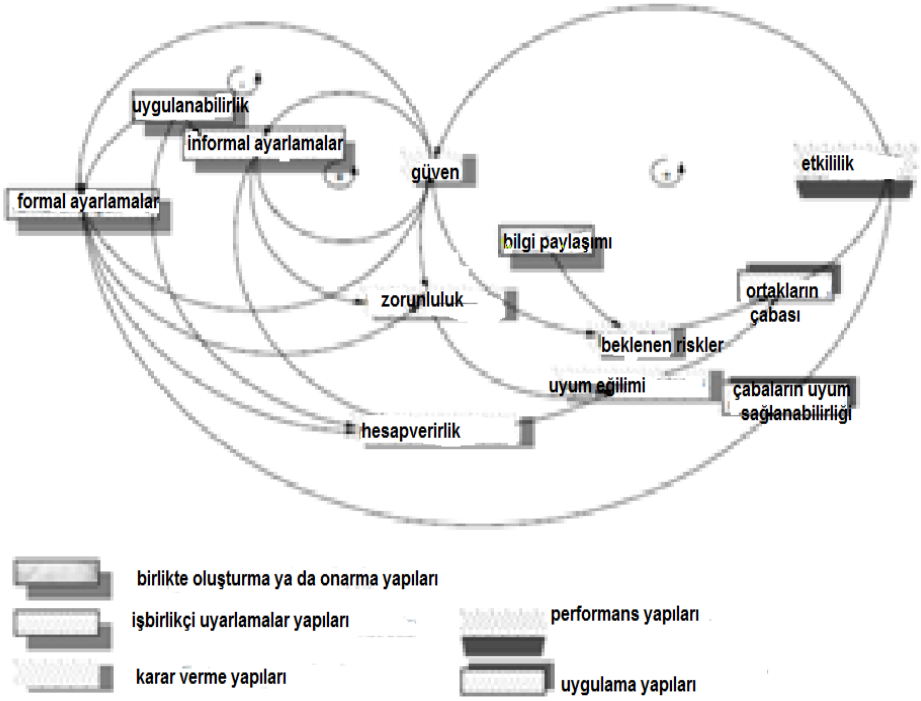
Görüldüğü gibi Andersen ve Richardson (1997) örgütlerarası işbirliğinin oluşumu ve işleyişinde "güven" (trust) kavramını odak noktasına almıştır. İşbirliğini teşvik eden mekanizmanların güven kavramından ayrı düşünülemeyeceğini, sistemde biriken güvenin işbirliğini tetiklediğini, görevlerin zamanında yerine getirilmeyişinin ise güven üzerinde aşınma yaratacağı için işbirliğini olumsuz yönde etkileyeceğini bazı matematiksel ispat ve formüllerle açıklamaktadır.

Karar-verme ve işbirliğinin dinamik kuramı (Dynamic Theory of Collaboration and Decision-Making). S.P.Gudergan ve G.P.Gudergan'ın (2002) geliştirdiği örgütlerarası işbirliği modeli de güveni odak noktasına yerleştirmektedir. Ancak buna ek olarak, işbirliğinin oluşturulmasına ve onarılmasına ilişkin temel gereklilikleri, bilgi paylaşımı, zorunluluk (gereklilik) ve hesapverirlik olarak belirtmektedir. Modelde işbirliğini etkileyen beş tür yapı bulunmaktadır. Bunlar (S.P.Gudergan ve G.P.Gudergan, 2002):

1. İşbirliğinin oluşturulması ya da oluşan işbirliğinin onarılmasına lişkin yapılar
2. İşbirliğini sağlayan uygulamalara ilişkin yapılar
3. İşbirliğine girme kararını vermede etken olan karar verme yapıları
4. Performans yapıları
5. Uygulama yapıları

Modelde yapılar tanımlanırken güven, bilgi paylaşımı, zorunluluk-gereklilik ve hesapverirlik gibi aynı faktörler birden fazla yapı içinde yer almaktadır. Örneğin, güven, hem işbirliğinin oluşturulması ve onarılmasına

ilişkin yapı içinde hem de işbirliğini sağlayan uygulamalara ilişkin yapıda, işbirliğine girme kararında ve uygulama yapılarında başka bir ifade ile tüm yapılarda etkendir (Şekil 7).



Şekil 7. Nedensel Döngü Şeması : İşbirliği ve Karar-Verme
Kaynak:Gudergan ve Gudergan, 2002, Figure 1'den uyarlanmıştır.

Modelin temel önermeleri ve çıkarılan sonuçlar Çizelge 2'de toplu olarak verilmiştir (S.P.Gudergan ve G.P. Gudergan, 2002).

Çizelge 2. İşbirliği Süreçlerine İlişkin Önermeler

Önerme (Prop.) No	**Önermeden Çıkarılan Sonuç**
Önerme -1a	İşbirliği yapan örgütlerin her birinin artan çabası ortaklık performansının da artmasını sağlar
Önerme -1b	Ortak çabalardaki uyum, ortaklığın etkililiğinin artmasına neden olur
Önerme -2a	Daha fazla güven, ortaklar tarafından algılanan riski azaltır
Önerme -2b	Gelir paylaşımının düzeyi (ekonomik faydalar ve paylaşımlar) yükseldikçe beklenen risk de artar
Önerme -2c	Beklenen riskin artması daha düşük çabaya ya da ortaklıktan ayrılmalara neden olur
Önerme -3a	Biçimlendirilmiş (formal) işbirlikçi ayarlamaların daha fazla kullanımı, güven ve hesapverirliğin daha fazla hissedilmesine ve daha fazla zorunluluk algılamalarına yola açar
Önerme -3b	Biçimlendirilmemiş (informal) işbirlikçi ayarlamaların daha fazla kullanımı, güven ve hesapverirliğin daha fazla hissedilmesine ve daha fazla zorunluluk algılamalarına yola açar

Çizelge 2.devamı. İşbirliği Süreçlerine İlişkin Önermeler

Önerme (Prop.) No	**Önermeden Çıkarılan Sonuç**
Önerme -4a	Hesapverirlik ve zorunluluk algılamaları örgütlerin ortak eylemler için uyum eğilimini yükseltir
Önerme -4b	Örgütlerin ortak eyleme uyum eğilimlerindeki artış, aktörlerin ortak eylem için çabalarını artırır.
Önerme -5	Biçimlendirilmiş (formal) işbirliği araçlarının aşırı kullanımı çabaların uyarlanabilirliğini düşürür. Örneğin iş anlaşmalarının/sözleşmelerin yapılmasını gerektiren durumlar ortaya çıktığında ani gelişen durumlara uyum sağlamada bu tür anlaşmaların yenilenmesi zaman aldığı için böyle durumlarda çabaların uyarlanabilirliği düşer
Önerme -6a	İnformal ayarlamaların daha yüksek düzeyde kullanılması ve daha düşük düzeyde biçimsel (formal) ayarlamalar uygulamaların düzeyini düşürür
Önerme -6b	Hesapverirliğin daha yüksek düzeyde hissedilmesi uygulamaların düzeyini düşürür.
Önerme -7	Biçimsel ayarlamaların daha fazla kullanımı ve informal ayarlamaların başlangıçta düşük düzeyde kullanımı güvenin daha düşük olmasına yol açar.
Önerme -8	Düşük düzeyde güven ortaklığın etkiliğini düşürerek motivasyonu düşürür ve ortaklıktan ayrılmalara (örgütlerarası işbirliğininin bitmesine) neden olur.

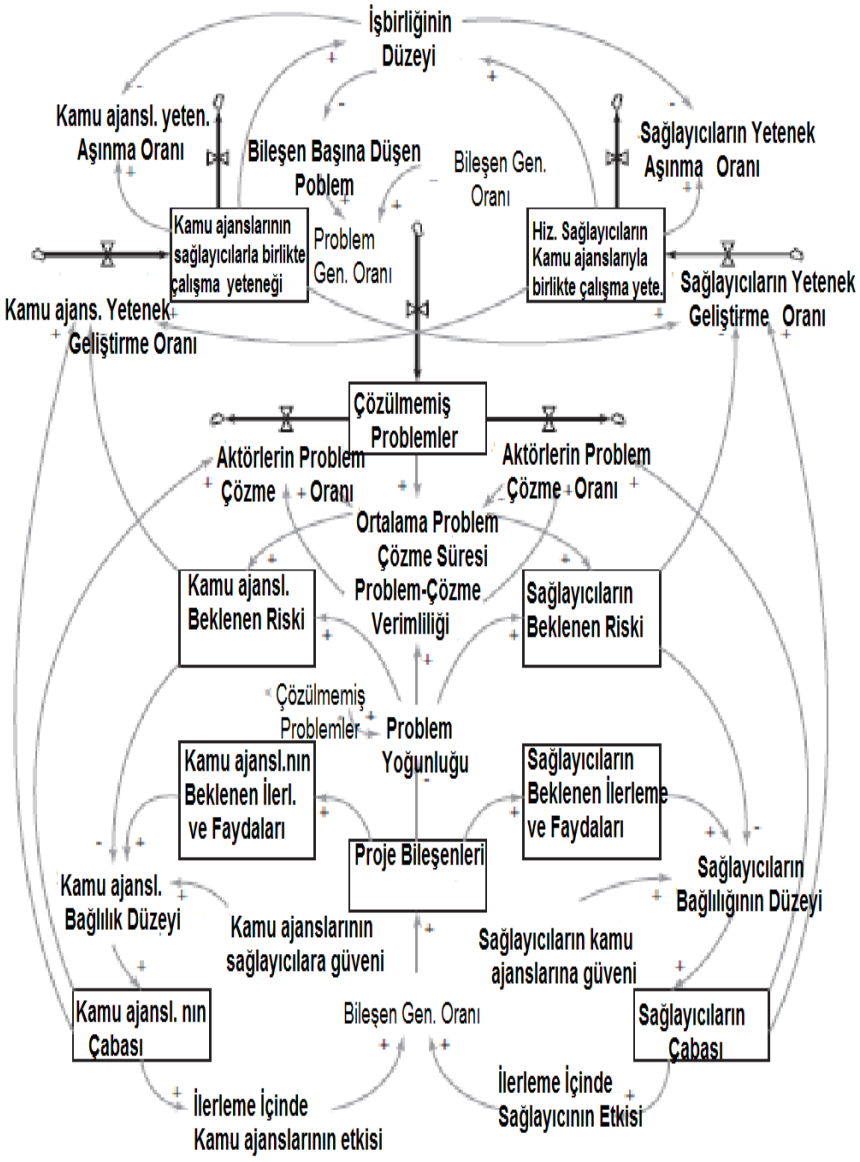
İlgili kaynaktan tablolaştırılarak aktarılmıştır (S.P.Gudergan ve G.P.Gudergan, 2002

Çizelge 2'de görülen işbirliği süreçlerine ilişkin önermeler modelden çıkarılmıştır. Buna göre, özetle:

Tarafların her birinin çabası ortaklık performasını artırmaktadır. Çabalardaki uyum işbirliğinin etkililiğini de artırmaktadır. Algılanan güvenin algılanan riski azaltıcı etkisi nedeniyle güven en kritik öğe olarak modelin merkezinde yer almıştır. Algılanan riskin artması ile güven arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Hesapverirlik ve zorunluluk algılamaları ise işbirliği etkinlikleri içinde biçimlendirilmiş yapılarda gönüllü gerçekleştirilen işbirliği kadar önemlidir ancak bu yapıların aşırı kullanılması ve müdahaleler çabaların uyarlanabilirliğini düşürmektedir.

Dinamik İşbirliği Kuramı. Kuramın temel amacı, örgütlerarası işbirliğini bütünleştirici biçimde açıklamaktır. Özellikle kamu kurumları ve kamu-özel sektör ve tüm diğer kurumlar arasındaki işbirliğini etkili bir biçimde sağlayabilecek anahtar faktörleri ve bunların birbirine entegrasyonu için bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Andersen ve Richardson Modelini (1997) referans noktası olarak kabul eden model, aynı görevleri gerçekleştirmeye yönelmiş projelerin ve etkinliklerin kaynak kullanımının ve eylemlerinin başarı olasılığını artıracak biçimde ortak hedefleri gerçekleştirmeye yönlendirilmesi ve işbirliğinin başarı olasılığının artırılmasını amaçlamaktadır. Kuramda işbirliği, güven ve verimlilik ilişkilerini geribildirim mekanizmalarına dayalı olarak açıklamaktadır (Black, Cresswell, Pardo, Thompson, Canestraro, Cook, Luna, Martinez, Anderson, Richardson , 2003) (Şekil 8).



Şekil 8. Dinamik İşbirliği Kuramının Revize Edilmiş Son Hali (Revised Theory)
Kaynak: Martinez-Moyano, 2006, 76, Figure 4.3.'den uyarlanmıştır

Şekil 8'de görüldüğü gibi, modelde kamu ajansları ve hizmet sağlayıcıların işbirliğinde, odak noktasına, işbirliğini sağlamanın yolu olarak işbirlikçi eylemler alınmıştır. İşbirlikçi eylemler ise algılanan risk ve diğerleri ile birlikte iş yapabilme yeterliklerinin zaman içerisinde tekrarlanan etkileşiminden etkilenir. Aktörlerin birlikte uzun süreli çalışması ve birlikte gelişmesi (coevolve) diğerleriyle birlikte çalışma yeteneğini geliştirir. Dolayısıyla zaman faktörü işbirliği süreci için önemlidir. Aktörlerin diğerleri ile birlikte çalışma yeteneklerindeki artış işbirliğinin de artışını sağlarken, bu yetenekteki azalmanın işbirliğini azaltan etki yaratması (aşındırması), "birlikte uzun süreli çalışma"dan etkilenmektedir (Black ve diğerleri, 2003; Martinez-Moyano, 2006,76)

Aynı modelde, işbirliğini sağlamak için proje etkinliklerine katılım ve katılımcıların potansiyellerinin birleşimini (etkileşimi) işbirliğini oluşturacak etkenler olarak kabul edilmektedir. Beklenen potansiyel, üretkenliği artırarak sorunları önler ve işbirliğini teşvik ederek ivme yaratır. Etkin katılım ve artan çaba bağlılık yaratarak yeni katılımları ve artan çabayı özendirir. Buna göre, aktörlerin bağlılığı *"bir virüs gibi"* yayılır ve yeni katılımcıları projeye katmak ya da katılımcıların daha fazla çabalarını işe koşması için özendirir (Martinez-Moyano, 2006, 74- 75).

Black ve diğerlerine (2002) göre, işbirliğinin sağlanmasında temel bileşenler arasındaki bağlantılar önemlidir. Bu amaçla modelde, sistem davranışlarına müdahalede temel bileşenlerin oluşturduğu yapıyı ve aralarındaki bağlantıları ortaya koymak ve gerekli müdahaleler için kaldıraç noktalarını belirlemek gerekmektedir.

Modelde (1) karşılıklı bilgi , (2) verimlilik (3) ilerlemenin hissedilmesi (4) bağlılık ve (5) güvenin birikimli rollerinin birbiriyle ilişkisel olarak tanımlandığı ve her birinin ayrı biçimde gösterildiği alt modeller ve açıklamalar yer almaktadır (Black ve diğerleri, 2003; Martinez-Moyano, 2006,76).

Önceki modellerde özellikle odağa alınan “güven” dışında bu modelden “karşılıklı bilgi alışverişi”nin işbirliği için geliştirilmesinin esas olduğu sonucu da çıkmaktadır. Burada bilgi alış-verişi ya da enformasyon paylaşımı, sadece karşılıklı bilgilendirme olarak bilginin kendisinden değil onun ne kadarını anlayarak kullanabildiğinden de oluşmaktadır. Özetle, örgütlerarası işbirliğinin sağlanmasında, karşılıklı bilgi paylaşımı, güven, işbirliğini azaltan hata oranlarının hesaplanarak zamanında müdahale edilmesi, karşılıklı bağlılığın hissedilmesi modelde temel faktörler olarak belirtilmiştir (Black ve diğerleri, 2003; Martinez-Moyano, 2006,76).

Örgütlerarası İşbirliği Sürecinin Geliştirilmesi Basamakları

Örgütlerarası işbirliği sürecinin işleyişinde temel gerekliliklerin ne olduğuna ilişkin çok farklı görüşler ve sınıflandırmalar bulunmaktadır. Burden ve Perkins’e (1999) göre, işbirliği, iletişim, sürdürülebilirlik, araştırma ve değerlendirme, politik ortam, kaynaklar, katalizörler, politikalar, kanunlar, yönetmelikler, geçmiş, bağımlılıklar, liderlik, toplum gelişimi ve toplumu anlama faktörlerinden etkilenir.

Melaville ve Blank’a (1991) göre başarılı bir işbirliği için gerekli basamaklar; eylemin sonuçlarını etkileyebilecek her düzeyde kilt oyuncuların sürece dahil edilmesi; hedeflerin gerçekçi biçimde seçilmesi ve önceliklerin tanımlanması; paylaşılan bir vizyon oluşturulması, süreç içinde yapılacak ara değerlendirmelerle tutturulan ve tutturulamayan hedeflerin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması; hedeflerden sapmaların önlenmesi (hedef odaklı yaklaşım) ve bunu sağlayabilmek için hedeften sapmaya neden olabilecek ve ilgiyi dağıtmaya yol açabilecek eylemlerden kaçınılması; değişimi kurumsallaştırma ve başarının duyurulmasıdır. Görüldüğü gibi eylem basamakları aynı zamanda örgütlerarası işbirliğinin temel öğelerini /gerekliliklerini yansıtmaktadır.

İşbirliğinin geliştirilmesinde farklı kaynaklarda çeşitli basamaklar öngörülmekle birlikte genel olarak Tuckman ve Jensen’in (1977) dört

aşamalı modelini öneren Gajda (2004), öncelikle işbirliği yapacak olanların bir araya gelerek işbirliğinin türünü ve düzeyini belirlemelerini ve karşılıklı sorumlulukların açıkça tanımlanması, amaç ve hedeflerin belirlenmesini, süreç içinde sık ölçüm mekanizmaları kullanarak süreç içindeki aksaklıkların belirlenmesi ve düzeltme mekanizmalarının kullanılması ve sürdürülebilirlik için kuralların, planların, programların en başında belirlenmekle birlikte zaman zaman revize edilmesini önermektedir. Woodland ve Hutton'a (2012, 371) göre işbirliği süreci aşamaları ortak hedefler ve amaçlar doğrultusunda değerlendirme, diyalog, karar verme, eylem olarak döngüsel biçimde sıralamaktadır (Şekil 9).



Şekil 9. İşbirliği Süreci Döngüsü
Kaynak: Evaluating Organizational Collaborations : Suggested Entry Points and Strategies, *American Journal of Evaluation* 2012 33: 366 originally published online 23 March 2012, Woodland ve Hutton, 2012, 371-372. http://aje.sagepub.com/content/33/3/366

Şekil 9'de görüldüğü gibi Woodland ve Hutton'a (2012, 371) göre işbirliği süreci paylaşılan ortak amaç ve hedefler etrafında bir araya gelenlerin oluşturduğu iç içe geçmiş bir ağbağ olgusu olarak görülebilir. Bu döngüde karar verme, diyalog, eylem ve değerlendirme aşamalarını içerir. Bu döngünün devamlılığı ise sürekli olarak değerlendirmeye esas olacak veri toplama, planlama ve uygulamaları gerektirmektedir.

Acar'a (2004) göre, işbirliği sürecinin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesi için: sorunlarının çözümünün tekil çabaların ötesinde sistemli çabaları ve kaynakları gerektirdiğine ilişkin bir algılamanın ve anlayışın en azından aktörlerin başlıcalarında gelişmesi gerekir. İşbirliğini

kolaylaştıran ve zorlaştıran faktörlerin tümünün birlikte değerlendirilmesi, çıkar ve yararların karşılıklı olması, güven ortamı oluşturulması, katılımcıların ikna edilmesi; yürütülecek çalışmaların önem ve önceliklerine göre programlanması; geçerli olacak kuralların belirlenmesi-uygulanması ve izlenmesi, katılımcı yelpazesinin geniş tutulması; kaynakların ve katkıların sağlanması; gücün doğru ve adil kullanımı, farklılıkların kabul edilerek farkındalık yaratılması ve özellşkle öncülük yapacak kişi ve kümelerin bu duyarlığa sahip olması, işbirliğinin kurucusu/katalizörü ya da kolaylaştırıcısı rolünü üstlenen kişilerin uzlaşmacı, pozitif, demokratik değerlere sahip, sorun çözücü ve arabulucu, gerektiğinde insiyatif alabilen özelliklerde olması gerekir.

Örgütlerarası İşbirliği Sürecinin Değerlendirlmesi

Örgütlerarası işbirliğindeki en temel sorunlardan biri de işbirliğinin değerlendirilmesi ve elbette ki değerlendirmeye esas olacak kriterlerin belirlenmesidir. El Ansari, ve Weiss'e (2006) göre örgütlerarası işbirliğinin değerlendirilmesi, eylemlerdeki karmaşıklık ve ölçmeye ilişkin mevcut yöntemlerin yetersizliği nedeniyle zordur. Belirlenen amaçlara ulaşma ve sürdürülebilirliğe ilişkin kanıtların elde edilmesi zorlukları işbirliğinin ne derece etkin olduğunun değerlendirilmesini ve sürecin geliştirilmesini kısıtlamaktadır (Berkowitz, 2001). Buna ek olarak, işbirliğini değerlendirmek için sadece işbirliğinin varlığını göstermek yeterli değildir; buna ek olarak, işbirliğinin değerlendirilebilmesi için performans ölçütlerinin oluşturulması gerekmektedir (Frey, Lohmeier, Lee ve Tollefson, 2006; Hogue, 1993; Peterson, 1991).

İşbirliğinin değerlendirilmesinde klasik yaklaşım, sosyometrik tekniklerle bireylerin grupta birbirlerine göre rollerini araştırılması biçimindedir (Moreno, 1963, Kösemihal, 1965). Örgüt içi ve örgütün çevresi ile ilişkilerinin anlaşılması ve açıklanmasında kullanılan bu teknikler, bireyler ve örgütlerarası ilişkilerin ve işbirliğinin ortaya konulmasındaki haritalama

tekniğinin ilk örnekleri olarak sayılmaktadır (Tishy, Tushmann ve Fombrun, 1979, 515).

Hanneman'a göre (1987,13-14) sosyal eylemler birden fazla nedensel süreçlerden oluşan, içeriğinde çok sayıda aktörü barındıran ve aktörlerin birden çok boyutta faaliyet gösterdiği karmaşık süreçlerdir. Karmaşık ve dinamik olan bu süreçlerin analizinde tutarlı ve yararlı teoriler yaratma ancak genellik ve soyutlaması yüksek düzeyde ifadelerin/kavramların kullanımını ve sistematik olarak ele alınması ile mümkündür. Bu yaklaşım işbirliğinin değerlendirmesine esas olacak ölçümlerde yapının analiz edilmesi fikrini doğurmuştur. Aktörlerden çok, işbirliği ilişkilerinin oluşturduğu (bağlantıların oluşturduğu) sosyal yapının incelenmesine izin veren bir analiz yaklaşımının çeşitli üstünlükleri olduğuna ilişkin çok sayıda bulgu mevcuttur (Freeman, 2004; Borgatti ve Foster, 2003; Reagans ve McEvily, 2003; Cross ve Parker, 2004 vb.). Bu nedenle işbirliği ile ilgili araştırmalarda gerek eğitimde gerekse diğer disiplinlerde sosyal ağbağ yaklaşımının kullanımı giderek artmaktadır (Tam 2009; Peters, Warfield, 2009; 2010; Hart, 2010; Okamato, 2010; Conery, 2012; Vollet, 2012).

Woodland ve Hutton (2012) işbirliğinin değerlendirilmesinde sosyal ağbağ analizi yönteminin çoklu ilişkilere dayalı ve ilişkisel bakış açısı ile ilişkilerin oluşturduğu yapıların incelenmesine olanak sağlayan özelliğiyle önemli üstünlükleri olduğunu belirtmektedir. Özellikle bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler sosyal ağbağ analizi araştırmalarında geliştirilen çok sayıda yazılım programı ile (Pajek, UCINET, Gephi, NodEXL gibi) işbirliğinin değerlendirilmesi ve analizinde teknolojik olanakları daha da artırmıştır.

Eğitimde Örgütlerarası İşbirliği

İşbirliği konusu, öğretmenlerin ve diğer eğitim çalışanlarının sürekli mesleki gelişimlerinin sağlanması ve profesyonel gelişme ile birlikte kullanılan formal ve informal öğrenme olanaklarının öğretmenlerin kendi

öğretme becerilerinin kendi pratikleri eliyle entellektüel, kişisel ve toplumsal alanlarda geliştirilmesini sağlamada kritik bir öğe olmaktadır (Varga-Atkins, Obrien, Burton, Campbell ve Qualter, 2010, 242).

Pounder'e göre (1998,1) eğitim alanında işbirliği konusu tartışılırken aşağıdaki soru(n)lar üzerinde durulmaktadır: (1) Okullar arasındaki işbirliğinin performansını artıracak örgütlenme yapısı nasıldır? (2) Okulda işbirliği sürecinin oluşturulması için gereken değişim sürecinde asıl önemli olan nedir? (3)Diğer ajanlarla (kişi ve örgütlerle) işbirliğinin maliyeti (emek, enerji, zaman, diğer kaynaklar) nedir? (4) Öğretmenlerin çalışmaları işbirliği içinde çalışmaya dönük olarak nasıl yapılandırılmalıdır?(5) Öğretmen ve öğrenciler için çıktılar nelerdir? (6) Eğitimciler arasında (yönetici, öğretmen, özel eğitimciler, danışmanlar ve psikologlar) okulda ortak çalışma ilişkileri oluşturmak için, bu grupların mesleki rollerinden kaynaklanan ayrışmalar nasıl ortadan kaldırılarak uyumları sağlanabilir? (7) Öğretenler ve öğrenenler için işbirliğinin etkileri nelerdir?

Örgütün çevresi ile sıkı bağlantılığı hammaddesi toplumdan gelen ve topluma giden eğitim örgütleri için çok daha önemlidir.Toplumsal bir açık sistem olan eğitim örgütleri hem işleyişini sürdürebilmek hem de çıktılarının topluma uyumluluğunu sağlayabilmek için çevresiyle bağlantılarını sıkı tutmak durumundadır. Scott ve Meyer'e (1991) göre eğitimciler eğitim örgütlerinin daha büyük bir çevreye bağlı olduğu ve onun tarafından etkilendiğinin önemini göz ardı etmektedirler (Hoy ve Miskel, 2010, 239):

> Çoklu çevresel etkiler toplumun değişik düzeylerinden gelir; aynı zamanda okullarda olanları da etkiler. Teknoloji ve enformasyonel gelişmeler, politik yapılar, yasalar, sosyal koşullar, kültürel değerler, ekonomik ve piyasa faktörleri, nüfus ve demografik özelliklerin tamamı okul yapı ve süreçlerini etkilemektedir. Özel bir çevrede, gelişen paydaş gruplar, eğitimsel uygulamaları etkilemede anahtar rollere sahiptir.

Eğitim örgütlerinin içinde bulundukları ve birlikte oluşturdukları çevredeki diğer kurumlarla işbirliği yapması gereği konusunda bir çekince bulunmamaktır. Okulların kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları gibi diğer örgütlerle işbirliği yapması gereği açıktır. Eğitimde, okulun etkililiği ve

verimliliği önemli ve geniş kapsamlı bir çalışma konusudur. Ancak, örgüt-çevre ilişkileri bağlamında etkili okullarla ilişkin özelliklerin ihmal edildiği belirtilmektedir (Balcı, 2007, 46).

Araştırmalar, okulların çok çeşitli gerekçelerle diğer kurumlarla işbirliğine gittiklerini göstermektedir (Ash,1990; Slater ve Rawid, 2010; Jager, 2005; Marra, Peterson ve Britsch, 2009 ; Varga-Atkins, O'Brien, Burton, Campbell ve Qualter, 2010,vb.).

Deal, Purinton ve Waetjen'e göre (2008) okulun içindeki aktörlerin ve okulun çevresiyle olan dinamik ilişkilerinin anlaşılmasında informel yapıları ortaya çıkarma potansiyeli nedeniyle sosyal ağbağ yaklaşımın eğitimde kendisine yer bulması "eğitim ağbağları" (education networks) ve "okul tabanlı ağbağlar" (school-based-networks) kavramlarıyla gerçekleşmiştir. Packdell (2009) Oregon'daki eğitim bölgesinde kamu eğitim örgütlerinden oluşan eğitim ağbağlarında işbirliğinin yedi kategorik özellik gösterdiğini belirtilmiştir. Buna göre (2009, 8-10):

(1) Sosyal değişim için paylaşılan bir vizyon,(2) Değişimi yaratan güçlü bir liderlik kapasitesi (3) Açık ve dürüst iletişim: çalışanlar arasındaki ilişkilerin güvene dayalı olarak yapılandırılması (4) Farklılıkların korunduğu ve birleştirildiği çalışanlar (5) Kaynakların uygunluğu, kaynak paylaşımında bağlılık ve bağımlılıklar ve yayılan destekleyici liderlik (6) Planlamada birbirini izleyen aşamaların dikkate alınması, süreklilik (7) Bir gelişim planının varlığı eğitim ağbağlarında örgütler arası işbirliğinin kilit faktörleridir.

Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle işbirliğinin araştırıldığı çalışmaların büyük bölümü kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen örgütler olarak eğitim örgütlerinin ve sivil toplum kuruluşlarının işbirliği süreçlerinin iyileştirilmesi için gereklilikler ve sonuçlarının değerlendirildiği türde araştırmalardan oluşmakta ve farklı disiplinler içinde gerçekleştirilmektedir (Peterson, 1991; McDonald ve Klein , 2003 ; Guo ve Acar, 2005; Acar ve Guo, 2006; Frey, Lohmeir ve diğ., 2006; O'Brien., Varga-Atkins, Burton, Campbell ve Qualter, 2008 ; Cross, Parker, Fagan ve diğ, 2009; Bess ve diğ, 2012 vb.).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, çalışma grubu ve katılımcıları, veri toplama araçlarının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve analizlerinde uygulanan istatistik tekniklere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Eğitim örgütleri ve diğer örgütler arasındaki işbirliği ilişkisi ağbağını ortaya çıkararak işbirliği düzeyleri ile örgütlerin ağbağ içindeki konumları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma tarama modelindedir. Araştırma nicel, nitel ve sosyal ağbağ analizi (social network analysis) yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırmada kullanılan sosyal ağbağ analizi yöntemi, son yıllarda kullanımı giderek yaygınlaşan ancak Türkiye'de henüz oldukça yeni bir araştırma yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, aktörler arasındaki iletişime ve karşılıklı birbirini etkileme (etkileşim) temeline dayalıdır (Scott, 2000; Marsden, 2005). Sosyal ağbağ analizi, en dar tanımıyla, bir grup aktör arasındaki ilişkilerin türünü, yönünü ve yoğunluğunu sayısal ve/veya grafik olarak haritalama yöntemidir (Öztaş ve Acar, 2003, 292).

Freeman'a (2004, 2) göre aşağıdaki özellikler tüm modern sosyal ağbağ analizi örneklerinde yer alır: (1) Sosyal ağbağ analizi, toplumsal aktörleri birbirine bağlayan yapısal bağlar hakkında sezgileri gerekçelendirmektedir. (2) Bu ampirik veri, sistematik olarak toplanmıştır ve kontrollüdür (3) Bu veri grafikler olarak sunulur (4) Bu hesaplamaların yapılmasında matematiksel modellere güvenilmektedir.

Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın hedef evrenini 2012-2013 öğretim yılında Sinop İli merkezindeki belediye sınırları içinde İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı tüm derece ve kademelerdeki resmi okul ve bağlı kurumların üst düzey

yöneticileri oluşturmaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü (İMEM) İstatistik Şube Müdürlüğünden (Ek-1) alınan veriler doğrultusunda ilde bu kapsama giren okul ve kurumlar Çizelge 3'da verilmiştir.

Çizelge 3. Hedef Evrende Yer Alan Okul ve Kurumlar

Kurum Türü	Kurumlar	Öğrenci Mevcudu	Fiziki Konumu	Yönetici (Okul /Kurum Müdürü)
Okul Öncesi	Z. Hanım Anaokulu	40	İl Merkezi	1
	15 Eylül Anaokulu	45	Yakın Çevre	1
İlkokul	Demirci	7	Merkez Köy	1
	Dibekli	15	Merkez Köy	1
	Eymür	18	Merkez Köy	1
Ortaokul	Bekt. YİBO	256	Merkez Köy	1
İlkokul+Ortaokul (Aynı Bina Tek Okul Müd.)	Abalı İO ve O.O.	203	Merkez Köy	1
	G.M. Kemal İO ve O.O.	650	İl Merkezi	1
	M. Ak. Ersoy İO ve O.O. İHO (3 okul)	466	İl Merkezi	1
	Kabalı İO ve O.O.	141	Merkez Köy	1
İlkokul+Ortaokul (Aynı Bina Tek Okul Müd.)	Atatürk İO ve O.O.	859	İl Merkezi	1
	Cumhuriyet İO ve O.O.	641	İl Merkezi	1
	Çiftlik İO ve O.O.	122	Yakın Çevre	1
	Fatih İO ve O.O.	501	İl Merkezi	1
	Gelincik İO ve O.O.	293	İl Merkezi	1
	İstiklal İO ve O.O.	518	İl Merkezi	1
	Korucuk İO ve O.O.	212	Yakın Çevre	1
	Lala İO ve O.O.	105	Merkez Köy	1
	Ordu K. TOKİ İO ve O.O.	196	Yakın Çevre	1
	Osmaniye İO ve O.O.	184	Yakın Çevre	1
	Taşmanlı İO ve O.O.	132	Merkez Köy	1
	Tangal İO ve O.O.	107	Merkez Köy	1
Ortaöğretim (Genel ve Mesleki Teknik Eğitim)	Fen Lisesi	280	Yakın Çevre	1
	Sinop Lisesi	408	İl Merkezi	1
	Sinop Anadolu Lisesi	561	İl Merkezi	1
	Atatürk Anadolu Lisesi	310	İl Merkezi	1
	Anadolu Öğretmen Lisesi	543	İl Merkezi	1
	Güzel Sanatlar ve Spor L	285	Yakın Çevre	1
	Kız Teknik ve Meslek Lisesi	357	İl Merkezi	1
	Teknik, E.M. ve A Denizcilik Meslek L	613	İl Merkezi	1
	Merkez Ticaret Meslek L.	371	İl Merkezi	1
	İmam Hatip ve A. İHL	202	İl Merkezi	1
	Anadolu Sağlık Meslek L.	120	İl Merkezi	1

Çizelge 3. Devamı. Hedef Evrende Yer Alan Okul ve Kurumlar

Kurum Türü	Kurumlar	Öğrenci Mevcudu	Fiziki Konumu	Yönetici (Okul /Kurum Müdürü)
Bağlı Kuruluşlar	Merkez Öğretmenevi	--	İl Merkezi	1
	Rehberlik Araştırma Merk.	--	İl Merkezi	1
	Bilim Sanat Merkezi	--	İl Merkezi	1
	Mesleki Eğitim Merkezi	--	Yakın Çevre	1
	Halk Eğitim Merk. ve ASO	--	İl Merkezi	1
	Özel Eğitim ve Mesleki Eğitim Merkezi ve İş Okulu	96	Yakın Çevre	1

Kaynak: Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Şube Bölümü (2012, Aralık) Araştırma izni listesine alınan Karapınar YİBO, 6287 Sayılı Kanun Değişikliği (4+4+4) (11.04. 2012) sonrası kapatılmıştır.

Çizelge 3'de görüldüğü gibi, ilkokul ve ortaokul olarak düzenlenen okullarda tek okul yöneticisi bulunmaktadır. Aynı yöneticilerden her iki kurum için veri toplamak kısmen de olsa veri tekrarına sebep olacaktır. Bu nedenle, araştırmada aynı okul müdürü tarafından yönetim görevleri sürdürülen ve aynı binada eğitim-öğretime devam eden ilkokul ve ortaokullar bir okul olarak değerlendirilmiş ve "temel eğitim okulu" adı altında bir kategoride birleştirilmiştir. Bu durumda hedef evrendeki okul ve kurumların sayıları 2 okul öncesi, 20 ilkokul ve ortaokul (temel eğitim okulu), 11 ortaöğretim okulu ve 6 bağlı kuruluş biçiminde gerçekleşmektedir. Sayıca az olması nedeniyle okul öncesi kurumlar (N=2) Temel eğitim kategorisine eklenmiştir. Sonuç olarak, hedef evrendeki toplam okul ve kurum sayısı 22 temel eğitim okulu, 11 ortaöğretim okulu ve 6 bağlı kuruluş olmak üzere 39'dur.

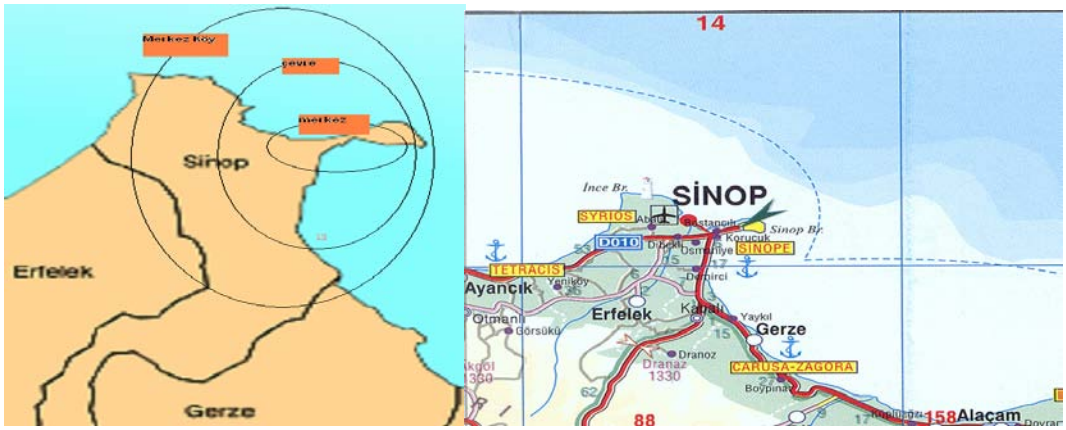
Hedef evrende yer alan örgütlerin örgütsel özelliklerine göre incelenmesini ve karşılaştırılmasını sağlamak için dört kategori oluşturulmuştur: örgüt türü, örgüt tipi, fiziksel uzaklık (coğrafi konum), örgüt büyüklüğü. Hedef evrende yer alan örgütlerin kategorilerinin oluşturulmasında aşağıda açıklanan yol izlenmiştir.

Örgüt Türü : Temel eğitim okulu, ortaöğretim okulu ve bağlı kuruluşlar olarak belirlenmiştir. Hedef evrende 22 temel eğitim, 11 ortaöğretim, 6 bağlı kuruluş bulunmaktadır.

Örgüt Tipi: Okullar ve bağlı kuruluşlar olarak belirlenmiştir. Hedef evrende 33 okul, 6 bağlı kuruluş bulunmaktadır.

Fiziksel Uzaklık (coğrafi konum): Aktörlerin ağbağ özelliklerinin yapısal olarak kendi içinde karşılaştırılmasında fiziksel uzaklık önemli bir kriterdir (Scott, 1999) . Birbirine yakın mesafede olan insanların iletişim ve işbirliğinin düzeyini artırıcı fırsatları oluşturması aynı etkenin örgütler arası ilişkiler alanında da göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir (Granovetter, 1973).

Valilik kaynaklarına göre, araştırmanın gerçekleştirildiği il olan Sinop'ta yerleşim alanı yüzölçümünün (5862 km²) % 0.8'ini kaplamaktadır. İl merkezinde Ada, Camikebir, Gelincik, İncedayı, Kaleyazısı, Kefevi ve Meydankapı olmak üzere yedi mahalle bulunmaktadır. Eğitim örgütleri ve eğitim örgütü olmayan diğer aktörlerin büyük bölümünün şehrin merkezinde konumlandığı, bunun dışındaki kurumların ise il merkezindeki kurumlara nispeten yakın uzaklıkta ve başka bir grubun ise il belediye sınırları içerisinde yer almakla birlikte oldukça uzak bölgelerdeki merkez köylerde bulunduğu tespit edilmiştir (Şekil 10).



Şekil 10. Sinop İli İçin Fiziksel Uzaklık (Coğrafi konum) Açısından Kategorilendirme. http://www.enginaltay.com/usr_img/sinop/sinop_harita2.jpg

Hedef evren içinde yer alan eğitim örgütleri fiziki konumlarına göre değerlendirildiğinde fiziksel uzaklık açısından üç ayrı grup oluşturduğu görülmüştür:

Birinci grup (Merkez), il merkezindeki tüm okul ve resmi kurumlara ve il olanaklarına rahatlıkla ulaşabilen ve ilin ve birbirinin olanaklarından yararlanabilen “merkezdeki” okul ve kurumlardır. Genellikle çoğu bir arada, yan yana ya da karşı karşıya olan ya da yürüme mesafesinde olan bu okul ve kurumlar il milli eğitim müdürlüğünün yakınında kümelenmiştir. Bu örgütler diğer bakanlıklara bağlı resmi kurumlar, kütüphane, müze, vb şehir merkezindeki belli başlı kuruluşlara yakın ve genellikle yürüme mesafesinde yer almaktadır.

İkinci grup (Yakın Çevre), statü olarak mahalli idareler mevzuatına göre “merkez köy” olarak adlandırılmakla birlikte, ilin belediyesi tarafından tüm hizmetlerin şehir merkezindeki diğer mahallelere götürüldüğü biçimiyle (belediye hizmetleri, temizlik, ulaşım,vb) hizmetlerden yararlanmaktadır. Merkeze yakın çevrede bulunan, şehirle bütünleşmiş köylerdir. Bu köylerin diğer merkez köylerden farkı, tıpkı il merkezindeki okul ve kurumlar gibi hizmetlerden yararlanabilmeleri, il merkezindekilere göre nispeten uzak olmakla birlikte en fazla tek vasıta ile ulaşılabilir olmaları ve bu köylerin ulaşım hizmetlerinin il merkezindeki diğer mahallelere sağlanan araçlarla yürütülmesidir. Yakın çevrede yer alan merkez köylerin ulaşım araçları ilin diğer mahallerine yürütülen ulaşım hizmetleri ile aynı tabloda düzenlenmiş ve yürütülmektedir.

Üçüncü grup (Merkez köy), fiziki konum açısından diğer iki gruptan oldukça farklılaşan üçüncü grup, “merkez köy” statüsünde olan ve şehir merkezine uzaklığı 14-56 km mesafe olan eğitim örgütlerinden oluşmaktadır. Bu grupta sadece okullar (köy ilk ve ortaokulları) yer almaktadır ve hiç ortaöğretim okulu ve bağlı kuruluş yoktur. Bu grubun diğer merkez köylerden farkı, daha uzakta yer almasıdır. Sağlık ocağı, jandarma karakolu, PTT hizmetleri, tarım kooperatifi, orman işletmeleri istasyonları gibi kurumlar bazılarının yakınlarında bulunmakla birlikte tümünde yoktur. Taşımalı okul statüsünde olan bu okullar, çevredeki diğer birkaç köyün de öğrencilerine hizmet vermektedir. Bu okulların bulunduğu yerleşim alanlarına ulaşım hizmetleri, diğer ikinci gruptaki merkez köylerden farklı olarak ilçe otobüs ve dolmuşları terminalinden 20 dakika ile saat başı zaman çizelgesine göre sürdürülmektedir. Ulaşım için bir araç kullanımı zorunludur.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, araştırmada örgütlerin coğrafi konum değişkenleri aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır : (1) Merkez (2) Çevre (3) Merkez köy. Buna göre anılan kurumların 21'inin (% 53,8) merkezde, 9'unun (% 23,1) çevrede, diğer 9'unun (%23,1) merkez köylerde olduğu görülmüştür.

Örgüt Büyüklüğü: Eğitim örgütleri ve bağlı kurumlar arasında örgüt büyüklükleri bakımından yapılan değerlendirmede çeşitli kriterler (öğretmen, öğrenci sayıları, MEB kurum tipleri,vb.) esas alınabilir. Hedef evrendeki okul ve kurumların örgüt büyüklüğüne göre kategorilerinin oluşturulmasında hangi kriterin uygun olabileceği araştırılmış ve ilin koşullarına en uygun kriterin belirlenmesine özen gösterilmiştir.

Jones (1997) tarafından yapılan kategorilendirmede 28 ve daha az öğretmenli okullar küçük okul, 29-39 öğretmenin görev yaptığı okullar orta büyüklükte okul ve 40 ve daha fazla öğretmenin görev yaptığı okullar da büyük okul olarak kabul edilmiştir. 30.03.2012 tarihli ve 6287 sayılı *"İlköğretim ve Eğitim Kanunu ve Bazı Kanunlardaki Değişik Yapılmasına Dair Kanun"* ile Türkiye'de tüm illerde olduğu gibi Sinop ilinde de öğretmen normları yeniden düzenlenmiştir. Anılan yasal düzenlemelerin ardından öğretmen kadro ve sayılarındaki değişiklikler kadar, norm fazlası öğretmenlere tanınan branş değişikliği uygulamaları ve uygulamanın tekrar geri çevirilmesi ve öğretmenlerin kendi branşlarına dönme hakkının tanınması gibi uygulamalar nedeniyle araştırmanın yapıldığı dönemde öğretmen hareketliliği yüksek düzeydedir. Buna ek olarak normal koşullarda da branş öğretmeni açığı il içinde personel görevlendirme yöntemi ile giderilmektedir. Öğretmenin kadrosu tek bir okulda olmakla birlikte birden fazla okulda görevini sürdürmesi alışıldık bir uygulama olarak görülmektedir. Dolayısıyla araştırmada halihazırda öğretmen sayısının okul büyüklüğü kriteri olarak kullanımı uygun görülmemiştir.

Sadece öğretmen sayısı değil bunun yanında okulun sahip olduğu öğrenci, kadrolu öğretmen, yardımcı personel, idareci sayısı, fiziki olanakları (kütüphane, konferans salonu, laboratuar, pansiyon vb) gibi özellikleri de dikkate alınarak okul tiplerinin belirlenmesi Bakanlığın okul tiplerine ilişkin

derecelendirmesinde görülmektedir (Eğitim Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik, R.G. 13.08.2009/27318, Bölüm 6). Yönetmeliğin 30. Maddesinde; "(1) Her derece ve türdeki eğitim kurumlarının tipleri bu Yönetmelik ekinde yer alan Ek-3 Kurum Tipleri Tespit Formu üzerinden yapılan değerlendirme sonucunda belirlenir." denilmektedir.

Kasım 2012 tarihi itibariyle bütün illerde İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından yeni kurum tiplerinin belirlenmesi çalışmaları yapılmıştır. okullardaki ve bağlı kurumlardaki kurum tipi belirleme çalışmaları yeni kurulan okullar için gerçekleştirilmiştir. Sinop İli dönüştürme yoluyla yeni oluşan eğitim kurumlarının kurum tipleri Çizelge 4'da verilmiştir.

Çizelge 4. Sinop İli Dönüştürme Yoluyla Yeni Oluşan Eğitim Kurumlarının Kurum Tipleri

İLÇE ADI	KURUM KODU	KURUM/OKUL ADI	KURUM TİPİ
MERKEZ	723979	Abalı İlkokulu	A
	745764	Abalı Ortaokulu	A
	725209	Atatürk İlkokulu	A
	745674	Atatürk Ortaokulu	A
	747778	Bektaşağa Atatürk Yatılı Bölge Ortaokulu	A
	725239	Cumhuriyet İlkokulu	A
	723873	Çiftlik İlkokulu	A
	745731	Çiftlik Ortaokulu	A
	725530	Fatih İlkokulu	A
	745591	Fatih Ortaokulu	A
	725285	Gazi Mustafa Kemal Ortaokulu	A
	725319	Gelincik İlkokulu	A
	745702	Gelincik Ortaokulu	A
	738378	İstiklal İlkokulu	B
	745715	İstiklal Ortaokulu	A
	723887	Kabalı İlkokulu	A
	745761	Kabalı Ortaokulu	A
	723904	Korucuk İlkokulu	A
	745774	Korucuk Ortaokulu	A
	723920	Lala İlkokulu	A
	745783	Lala Ortaokulu	A

Çizelge 4. Devamı. Sinop İli Dönüştürme Yoluyla Yeni Oluşan Eğitim Kurumlarının Kurum Tipleri

İLÇE ADI	KURUM KODU	KURUM/OKUL ADI	KURUM TİPİ
	725453	Mehmet Akif Ersoy İmam Hatip Ortaokulu	A
	724008	Ordu Köyü Toki Şehit İlkokulu	A
	745780	Ordu Köyü Toki Şehit Ortaokulu	A
	723994	Osmaniye İlkokulu	A
	745827	Osmaniye Ortaokulu	A
	746861	Sinop Özel Eğitim İlkokulu	A
	747905	Sinop Özel Eğitim Mesleki Eğitim Merkezi (Okulu)	A
	747304	Sinop Özel Eğitim Ortaokulu	A
	723931	Tangal İlkokulu	A
	745792	Tangal Ortaokulu	A
	723958	Taşmanlı Dizdaroğlu Şehit Erol Keçeci İlkokulu	A
	745819	Taşmanlı Dizdaroğlu Şehit Erol Keçeci Ortaokulu	A

Çizelge 4'de görüldüğü gibi, Bakanlığın kurum tipleri ayrımı dikkate alınarak yapılacak bir sınıflandırmada kurumların büyük bölümü A tipi olarak belirlendiğinden karşılaştırma yapılması söz konusu olmamaktadır.

Örgüt büyüklüğü açısından bir diğer kriter öğrenci mevcutlarıdır (Grauer ve Ryan, 2013). Araştırma kapsamına giren okulların büyüklüklerine ilişkin kategorilere ayrılmasında öncelikle en düşük okul mevcudu (7) ve en yüksek okul mevcudu (859) dikkate alındığında, il merkezinde 1000 öğrenci ya da daha fazla mevcutlu okul bulunmadığı görülmüştür.

Okullar kendi içinde değerlendirildiğinde az mevcutlu okulların kırsal bölgelerde, daha yüksek mevcutlu okulların genellikle şehir merkezinde toplandığı görülmüştür. Buna ek olarak, okul düzeyleri açısından yapılan değerlendirmede, temel eğitim okullarına kayıtta mevcuda ilişkin sınırlama bulunmazken sınavla öğrenci alan ortaöğretim okullarında kontenjan sınırlaması bulunmaktadır. İldeki Fen, Anadolu Öğretmen, Sağlık Meslek, Güzel Sanatlar, Kız ve Erkek Teknik, Denizcilik Meslek ve Anadolu Liselerine sınavla öğrenci alınması ve kontenjan sınırlaması olması nedeniyle bu okullar belirli bir büyüklükte kalmaktadır. İldeki en düşük

ortaöğretim kurumu mevcudu 120, en yüksek ortaöğretim okulu mevcudu 613'tür. Dolayısıyla il koşulları ve sistemdeki okul mevcutlarına yönelik kısıtlamalar dikkate alınarak il düzeyinde küçük, orta büyüklükte ve büyük okul karşılaştırması yapılabilecek kesim noktalarının belirlenmesi yoluna gidilmiştir.

Bu araştırmada öğrenci mevcutları okul büyüklüklerinin karşılaştırılmasında kriter olarak alınmıştır. En düşük öğrenci mevcudu merkezköyde bulunan Demirci İlkokulu (N= 7), en yüksek öğrenci mevcudu ise il merkezinde yer alan Atatürk ilkokulu ve ortaokuludur (N= 859). Okullar kategorisindeki ortalama öğrenci mevcudu 259 olarak bulunmuştur. En alt (7) ve en üst değer (859) dikkate alınarak ve okul büyüklükleri ile ilgili araştırmalarda 300-400 arası öğrenci mevcudu ile 1000 öğrenci mevcuduna sahip okullar arasında belirgin olarak öğrenci performası, okul güvenliği gibi konularda farklılıklar bulunduğuna ilişkin araştırmalardaki bulgulara dayanılarak (Grauer ve Ryan, 2013) kesim noktası olarak 400 öğrenci sayısı benimsenmiştir. Buna göre grubun okul büyüklükleri açısından bir karşılaştırılmasının yapılabilmesi için üç karşılaştırılabilir alt kategori oluşturulmasında kesme noktaları olarak:

- 0-99 öğrenci :küçük okul (KO)
- 100- 399 öğrenci orta büyüklükte okul (OBO)
- 400 ve daha fazla mevcutlu okullar büyük okul (BO) olarak kabul edilmiştir.

Gerek yapılan araştırmalar gerekse il koşulları göz önünde bulundurularak oluşturulan okul büyüklükleri sınıflandırmasına göre, hedef evrende ye alan okulların 11'i (% 28,2) küçük okul, 17'si (% 43,6) orta büyüklükte okul, 11'i (% 28,2) büyük okul olarak belirlenmiştir.

Buraya kadar yapılan açıklamalarda, araştırmanın hedef evrenine giren okullar ve kurumlara ilişkin örgütsel özellikler (örgüt tipi, örgüt türü türü, coğrafi uzaklık, okul büyüklüğü) tanıtılmış ve analizlere esas kategorilendirmeye ilişkin bilgiler verilmiştir. Hedef evrende yer alan okul ve kurumların örgüt türü, örgüt tipi, coğrafi konum ve örgüt büyüklüğüne göre dağılımı Çizelge 5'de verilmiştir.

Çizelge 5 . Hedef Evrende Yer Alan Örgütlere İlişkin Örgütsel Özellikleri ve Dağılımı

Örgüt Özelliği	Alt Kategori	N	%
Örgüt Türü	Temel Eğitim	22	56,4
	Orta Öğretim	11	28,2
	Bağlı Kurum	6	15,4
Örgüt Tipi	Okul	33	84,6
	Bağlı Kurum	6	15,4
Coğrafi Konum	Merkez	21	53,8
	Çevre	9	23,1
	Merkez Köy	9	23,1
Örgüt Büyüklüğü	99 ve az (KO)	11	28,2
	100-399 (OBO)	17	43,6
	400 ve fazla (BO)	11	28,2
TOPLAM		**39**	**100,0**

Kaynak:Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Şube Bölümü (2012)

Çizelge 5'de görüldüğü gibi araştırmanın hedef evreninde yer alan örgütlerin toplam sayısı 39'dur. Örgütlerin %84,6'sı okul, %15,4'ü bağlı kuruluşlardan oluşmaktadır. Örgütlerin %53,8'i şehir merkezindedir. %43,6'sı orta büyüklükte okullardan oluşmaktadır. En fazla temel eğitim okulları bulunmaktadır. Örgütlerin %56,4'ü temel eğitim okuludur.

Karma araştırma yöntemiyle yürütülen araştırmanın yöntemlerinden biri olan sosyal ağbağ analizi araştırmalarında aktörlerin gözlemlerinin birbirinden bağımsız olmadığı varsayımı bulunmaktadır (Freeman, 2004). Aktörlerin ilişkiler ağının analizine yoğunlaşan bu tür araştırmalarda örneklem alınmadan genellikle evren üzerinde araştırma yapılmaktadır (Marsden, 1990; Wassermann ve Faust, 1993). Başka bir ifade ile, bir aktör seçildiğinde aktörle ilişkili olan ve onun ağında yer alan tüm aktörler ağbağa dahil edilir ve ilişkiler örüntüsü bu biçimde oluşturulur. Araştırmada bu nedenle örneklem alınmamış ve hedef evren üzerinde çalışılmıştır.

Araştırmanın katılımcıları hedef evrende tanıtılan kurumların üst yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmaya 39 kurumdan 36'sı katkı sağlamıştır. Araştırmanın katılım oranı %92 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırmanın çalışma grubuna ilişkin yaş, cinsiyet, eğitim, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda çalışma süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde ikamet süresi değişkenlerine göre demografik özellikleri Çizelge 6'da verilmiştir.

Çizelge 6. Çalışma Grubuna İlişkin Kişisel Bilgiler

Kişisel Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	3	7,7
	Erkek	36	92,3
Yaş	25-34 arası	1	2,8
	35-44 arası	11	30,6
	45-54 arası	15	41,7
	55-64 arası	9	25
Eğitim	Eğitim Enstitüsü/Önlisans	10	27,8
	Lisans	25	69,4
	Lisansüstü	1	2,8
Görev	Kurum Müdürü	6	16,7
	Okul Müdürü	24	66,7
	Müdür Baş Yard.	6	16,7
Kıdem	0-5 yıl	1	2,8
	11-15 yıl	4	11,1
	16-20 yıl	8	22,2
	21 yıl ve üzeri	23	63,9
Yöneticilik Kıdemi	0-5 yıl	4	11,1
	6-10 yıl	4	11,1
	11-15 yıl	10	27,8
	16-20 yıl	7	19,4
	21 yıl ve üzeri	11	30,6

Çizelge 6. Devamı. Çalışma Grubuna İlişkin Kişisel Bilgiler

Kişisel Özellikler		N	%
Kurumda Görev Süresi	1 yıl ve daha az	10	27,8
	2 yıl	6	16,7
	3 yıl	13	36,1
	4-10 yıl	4	11,1
	10 yıldan daha fazla	3	8,3
Kurumda Yöneticilik Görev Süresi	1 yıl ve daha az	11	30,6
	2 yıl	6	16,7
	3 yıl	13	36,1

Çizelge 6'da görüldüğü gibi araştırmaya 36 okul ve kurum yöneticisi katkı sağlamıştır. Katılımcıların %94'ü erkek (N=34) %6'sı (N=2) kadındır. Kadın yöneticilerden 1'i asil yönetici diğeri ise müdür yetkili öğretmendir.

Katılımcıların kurumda görev ve yöneticilik süreleri birlikte değerlendirildiğinde yöneticilerin çoğunluğunun üç yıldır kurumda yönetici olarak görev yaptığı bulunmuştur. Araştırmaya katılan okul yöneticileri 2010 yılında yönetici rotasyonu nedeniyle kuruma atandıklarını belirtmişlerdir (% 36,1). Aynı biçimde, kurumda iki yıldır görev yapan yöneticilerin oranı % 16.7'dir. Kurumda görev süreleri dikkate alındığında hem üç hem iki yıldır görev yapan yöneticilerin kurumlara başka bir kurumda yönetici iken atandıkları görülmüştür. Kurumda görev süresi ve kurumda yöneticilik süresi aynıdır. Kuruma son 1 yıl ve daha az süredir atanmış yöneticilerin kurumda çalışma oranı %27,8'dir (N=10). Kurumda yöneticilik yaptıkları süre 1 yıl ve daha az olanların oranı % 30,6'dır (N=11). Bu durum son 1 yıl içinde de yöneticilik atamalarında bir hareketlilik olduğunu göstermektedir. Böyle bir hareketlilik yeni kurulan okullara yönetici atamaları yapılmasını düşündürmektedir. Ancak eski sistemdeki "ilköğretim okulları" nın yeni düzenleme ile "ilkokul" ve "ortaokul" biçiminde iki ayrı kurum olarak düzenlenmesinin ardından son yapılan atamalara bakıldığında kurumlarda hala her iki okul için tek yönetici bulunduğu gözlenmiştir.

Rotasyon nedeniyle , yöneticilerin kurumda görev süresi ve yöneticilik süreleri genel olarak düşüktür. On yıldan fazla zamandır kurumda görev yapan yönetici oranı % 8,3 (N=3) ve on yıldan fazla zamandır kurumda

yöneticilik görevini sürdürme oranı % 5,6'dır (N=2). Bunların büyük bölümü müdür baş yardımcısı olarak görev yapanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların ilde yaşadığı süre açısından yapılan değerlendirmede ilde en kısa ikamet süresi 3 yıldır. Kurum yöneticilerinin ilde ikamet etme süreleri genellikle yüksektir.

Araştırmanın nitel aşamasında da aynı çalışma grubu üzerindeki yöneticilerle görüşülmüştür. Marsden (1990) ağbağ analizi araştırmalarında verilerin geçerliği ve güvenilirliği konusundaki temel sorunun katılımcıların ağları hakkında doğru ve yeterince bilgi verip vermedikleri tartışmasından başlayarak toplanan verilerin analizinde geçerlik ve güvenirliklerinin kanıtlarının gösterimine kadar uzandığını belirtmektedir. Ağbağ analizi araştırmalarında toplanan veriler diğer veri toplama ve analiz biçimlerinden farklı olarak "anonim" değildir. Başka bir ifade ile aktörlerin ilişkilerini ortaya koymaktadır. Bu durum katılımcılara yeterince güven vermeyebilmekte, bazı ilişkilerin açıklanmamasına neden olabilmektedir. Bu nedenle toplanan verilerin tüm ilişkileri ortaya koyamaması olasılığı sorun yaratabilmektedir (Rixon, Callahan ve Schenk, 2013). Marsden (1990), eksik ve güvenilmez veri toplamayı önleyebilmek için alınabilecek önlemin aynı çalışma grubundan birden fazla yöntem ve araçla veri toplama olduğunu belirtmiştir. Bu noktadan hareketle araştırmada birden fazla araçla veri toplanmıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın sosyal ağbağ analizi ve nicel aşamalarında veri toplamak amacıyla İşbirliği Düzeyleri Ölçeği (Ek-2) ve İşbirliği Düzeyleri Görüşme Formu (Ek-3) olmak üzere iki farklı veri toplama aracı geliştirilmiştir.

İşbirliği Düzeyleri Ölçeği

Araştırmada veri toplamak amacıyla geliştirilen ölçme araçlarından biri İşbirliği Düzeyi Ölçeğidir (Ek-2). Ölçeğin oluşturulması aşamasında öncelikle geniş bir literatür taraması yapılarak işbirliği düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan ölçme araçları ve kriterleri araştırılmıştır. Literatür kısmında da

aktarıldığı gibi, işbirliği düzeylerinine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Bazı araştırmalarda üçlü (Peterson, 1991; Bailey ve Koney, 2000; Keast ve Mandall, 2013, vb) ; bazı araştırmalarda beşli (Borden ve Perkins, 1999; Hogue, 1993; Himmelman, 2002; Gajda, 2004,vb; Frey ve diğ, 2006) işbirliği düzeyleri derecelendirmesi bulunmaktadır. Bazı araştırmalarda ise hiç ölçek oluşturulmadan, Hogue'un (1993) Toplulukların Bağlantılılık Düzeyleri Modelindeki işbirliği düzeylerinin basamaklarının özellikleri görüşme sırasında katılımcılara sorularak hangi düzeyde işbirliği yaptıklarını belirtmeleri istenmiştir (Cross ve diğerleri, 2009).

Araştırmada, Frey, Lohmeier, Lee ve Tollefson'un (2006, 383-392) Borden ve Perkins (1999), Hogue (1993) gibi araştırmacıların işbirliği düzeylerine ilişkin sınıflandırması benimsenmiş ve ölçeğin oluşturulmasında Frey, Lohmeier, Lee ve Tollefson'un (2006, 383-392) aynı adlı ölçeğinden (Levels of Collaboration Scale) (Ek-4) izinleri alınarak (Ek-5) yararlanılmıştır.

Frey ve diğerlerinin (2006) İşbirliği Düzeyleri Ölçeği, Amerika Birleşik Devletleri Adalet, Sağlık ve Sosyal Hizmetler ve Eğitim Bakanlıkları işbirliğinde 1999 yılından itibaren gerçekleştirilen Sağlıklı Öğrenciler-Güvenli Okullar *(Safe Schools, Healthy Students)* Projesi kapsamında programdaki ilerlemeyi ölçmek ve hibe desteği alan örgütler arası işbirliğinin gelişimini değerlendirmek amacıyla Midwest Eğitim Bölgesinde Okul Program Değerlendirme ve Araştırma Takımı tarafından geliştirilmiştir. Adı geçen program hala devam ederken araştırmacıların konu ile ilgili çalışmaları (ölçek izninin alındığı araştırmacının ifadesine göre) sürdürülmektedir.

Ölçekte, beş işbirliği düzeyi, özellikleri ile tanımlanarak kategorilere ayrılmıştır. Bu düzeyler en düşük düzeyden en yüksek düzeye doğru (1) Ağ oluşturma (2) Birlikte Çalışma –Yardımlaşma (3) Koordinasyon (4) Koalisyon (5) İşbirliği olarak derecelendirilmiştir (Levels of Collaboration Scale, Yönerge):

1. Ağ Oluşturma (Networking): Üstünkörü tanımlanmış roller; az iletişim; (diğer) örgütün/örgütlerin farkında olma ve tüm kararların bağımsız alınması ile karakterize edilmektedir.
2. Birlikte Çalışma, Yardımlaşma (Cooperation): Birbirine bilgi sağlama; az çok tanımlanmış roller; biçimsel iletişim ve tüm kararların bağımsız alınması ile karakterize edilmektedir.
3. Eşgüdüm/koordinasyon (Coordination): Bilgi ve kaynakların paylaşılması; tanımlanmış roller; sık iletişim ve bazı ortak kararların birlikte alınması ile karakterize edilmektedir.
4. Koalisyon (Coalition). Fikirlerin ve kaynakların paylaşılması; sık ve öncelenen iletişim ve alınan kararlarda her üyenin bir rolünün yer aldığı işbirliği düzeyi olarak karakterize edilmektedir.
5. İşbirliği (Collaboration). İki ya da daha fazla aktör arasında ortak hedeflere yönelik ve karşılıklı yarar elde etmek için paylaşılan sorumluluk, yetki ve hesap verirlik temellerine dayalı ilişkidir. İşbirliği kavramı hem tanımda bahsedilen anlamı ifade eden toparlayıcı kavram olarak hem de işbirliği ilişkisi açısından da en üst düzeydeki ilişki türü olarak kullanılmaktadır. En üst düzey işbirliği ilişkisi olarak işbirliği düzeyinde üyeler bir tek sisteme dahil olurlar. Karşılıklı güven sık iletişimi oluşturur. Alınan tüm kararlarda uzlaşmaya varılır.

Ölçekteki her işbirliği düzeyi, sıralamadaki durumuna göre puanlanmıştır. Bazı grupların başka gruplarla etkileşiminin olmaması da mümkün olduğundan bu ihtimal nedeniyle ölçeğe, katılımcılara herhangi bir işbirliği olmaması durumunu belirtebilmeleri için ”0” (sıfır) seçeneği de eklenmiştir. Ölçeğin uygulanması sırasında her düzeyin tanımını verildikten sonra deneklerden ortakları ile ne ölçüde işbirliği yaptıkları sorulmuştur. Cevap seçenekleri 0 ile 5 arasında olup “0” hiç işbirliği olmaması anlamında, “5” ise Hogue’un (1993) taksonomisine göre en üst düzeyde işbirliği anlamında alınmıştır. Ölçekle toplanan veriler nicel olarak toplanarak algılanan ortalama işbirliği düzeyi bulunmuştur. İki ya da daha fazla katılımcının birbiri hakkında farklı işbirliği düzeyi bildirmesi ise keşfedilmesi gereken alanlar ve işbirliği konusundaki anlaşmazlığı ifade etmektedir. Farklı algılamalar araştırılması gereken açık alanları göstermektedir.

Ölçeğin yapı geçerliği ile ilgili analizlerinde işbirliğinin düzeyleri ile ilgili sunulan tanımlamaların konu ile ilgili kuramsal alt yapıya uygun olarak oluşturulduğu görülmüştür. Frey ve diğerleri (2006) kendi araştırmalarında, katılımcıların bu düzeyleri değerlendirerek kendi işbirliği algılamalarını buna

göre sınıflandırmalarını istemiştir. Yapılan taramalarda ölçeğin işbirliği düzeylerin sınıflandırılması ile ilgili oluşturulan kriterlerinin teorik temellerle uyumlu olduğu belirtilmektedir. Nitekim kavramsal çerçevede verilen bilgilerde aynı durum araştırmacı tarafından da tespit edilmiştir. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmasında uygulandığı 2002-2005 yılları arasında toplam dört ölçüm yapılmıştır (Çizelge 7).

Çizelge 7. İşbirliği Düzeyleri Ölçeği (Freyve diğ, 2006) Test- Tekrar Test Güvenilirliğine İlişkin Analiz Sonuçları

Veri Toplanma Aralığı	Katılımcı Sayısı	Test-Tekrar Test Güvenir.M (SD)
Birinci Yılın Başı	2	.85 (.05)
Birinci Yılın Sonu	9	.87 (.09)
İkinci Yılın Sonu	8	.81 (.09)
Üçüncü Yılın Sonu	9	.85 (.08)

Kaynak: Frey, Lohmeier, Lee ve Tollefson (2006,390,Table 1)

Downloaded from aje.sagepub.com at Abant Izzet Baysal University on April 5, 2011

Çizelge 7'da görüldüğü gibi yapılan aralıklı ölçümler test-tekrar test korelasyonları hesaplanarak tutarlılıkları araştırılmıştır. Yazarlara göre, ölçeğin sadece yerel bir değerlendirme ölçeği olarak kullanıldığı (Midwest County, Eğitim Bölgesi) konusundaki çekincelerin bertaraf edilmesi açısından elde edilen sonuçlar tutarlı bulunmuştur. Yılın başında ve sonunda yapılan ölçümlerde algılanan ortalama işbirliği test-tekrar test korelasyon değerleri ve güvenirlik düzeyleri sırasıyla .85 (r= .85; p<. 05), .87 (r= .87; p< .09), .81(r= .81; p< .09) ve .85 (r= .85; p<. 08) olarak bulunmuştur. Ölçeği geliştiren araştırmacılara göre, ölçeğin küçük örneklemler (N=10) için yapılan ölçümlerinde güvenilirliğinin yüksek olduğu saptanmıştır. Ancak daha büyük örneklemlerde güvenilirliğine ilişkin çalışmalara ihtiyaç vardır. Buna ek olarak ölçeğin işbirliğinin dinamiklerini ortaya koyan nitel çalışmalarla desteklenmesi önerilmiş, veri sunumunda verilerin görselleştirilmesinin araştırma verileriyle ulaşılan sonuçların sunumunda dinamikleri ortaya koymada destekleyici olabileceği belirtilmiştir.

Yararlanılan ölçeğin Türkçeye çevirilmesinde beş alan uzmanı tarafından yapılan çeviriler karşılaştırılmış ve birbirinden farklı çeviriler olup olmadığı incelenmiştir. Kelime farklılıkları üzerinde durulmuş ve farklı seçilen

kelimeler üzerinde görüşülerek çevirilerin anlam bakımından uygun olup olmadığı değerlendirilmiştir. Orijinal ölçeğin Türkçeye çevirisinde orjinaline uymayan ve kültüre uygun olmayan herhangi bir kavram veya kelime bulunmamaktadır. Türkçe metin oluşturulduktan sonra geri çevirme yöntemi ile beş alan uzmanı tarafından aynı metin Türkçeden İngilizceye çevrilerek her bir düzey ve düzeyleri tanımlayan özellikleri tek tek karşılaştırılmıştır. Türkçeden İngilizceye çevrilen metin ile İngilizceden Türkçeye çevrilen metnin birbirine uygun olduğu görülmüştür.

Frey ve diğerleri (2006) tarafından kullanılan ölçek, küçük örneklem ve bir proje kapsamında aralarında yapılandırılmış bir işbirliği olan aktörler arasındaki işbirliği düzeylerini belirlemek üzere kullanılmıştır. Bu nedenle ölçekte demografik veriler toplamaya ilişkin bir bölüm bulunmamaktadır. Buna ek olarak anılan ölçekte isim üreteci yöntemi (Scott, 1999) kullanılmıştır. Bu yöntemde kurum isimleri katılımcı tarafından doğrudan yazılmaktadır. Buna ek olarak işbirliğinin hangi konularda ve ne kadar (kaç kez) yapıldığını belirlemeye ilişkin veri toplamaya da uygun değildir. Geliştirilen ölçekte bu tür verilerin toplanması araştırma sorularının yanıtlanması için gerekli olduğundan ölçeğe kişisel bilgi formu, işbirliğinin gönüllü ve zorunlu olup olmadığı, işbirliği yapılan konular ve sayıları sütunları eklenmiştir. Buna ek olarak işbirliği düzeylerine ilişkin tanımlamalar kısaltılarak tutum ifadelerine dönüştürülmüştür. Katılımcılara hangi düzeyde işbirliği yaptıkları bu tutum ifadeleri üzerinden düzeyleri yansıtan tutumlarla dolaylı biçimde sorulmuştur. Oluşturulan işbirliği düzeyleri ölçeği bir yönerge sayfası ve dört bölümden oluşmaktadır (Ek- 2).

Ardından taslak ölçek, Eğitim Yönetimi ve Teftişi, Kamu Yönetimi, Bilişim, İstatistik, Sosyal Ağbağ Araştırmacısı akademisyenlerin uzman görüşüne[1] sunulmuştur. Uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda yeniden düzenlenen ölçek taslağı ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

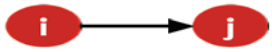
[1] Prof Dr. İnayet Aydın, Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. Nail Öztaş, Prof. Dr. Muhittin Acar, Doç. Dr. Kürşat Demiryürek, Doç. Dr. Şakir Çınkır, Doç. Dr. Sadık Kartal, Yrd. Doç. Dr. Erkan Kıral, Yrd. Doç. Dr. Uğur Akın, Yrd. Doç. Dr Çetin Özdemir, Yrd. Doç. Dr Nihan Salar, Arş. Gör. Turgay Alakurt, Tarım Ek. Uzm. Mehmet Aydoğan.

Uzmanlardan gelen görüşler doğrultusunda yeniden düzenlenen ölçek taslağı, asıl uygulamanın gerçekleştirildiği ilin orta büyüklükte bir ilçesi seçilerek ön uygulamaları (pilot uygulama) gerçekleştirilmiştir. Öntest-sontest uygulamaları yapılarak güvenilirlik (tutarlılık) analizleri yapılmıştır (Ek-6). Ön test 15-17 Ağustos 2012 tarihinde, son test 3-6 Eylül 2012 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Ön-test ve son-test arasındaki süre birinci uygulamada verilecek yanıtların hatırlanamayacağı kadar uzun ancak yeni bir takım değişimlerin gerçekleşmeyeceği kadar da kısa bir süre olmalıdır. Pratikte uygulamanın üç hafta aralıklı yapılmasının uygun olduğu belirtilmektedir (Tavşancıl, 2005).

Ölçek uygulamaları (öntest ve sontest) ile elde edilen veriler aşağıdaki kurallara uygun olarak UCINET yazılım programına girilerek analizleri yapılmıştır: Sosyal ağbağ analizinde (social network analysis) aktör ya da düğüm (node) ağbağı (network) oluşturan her bir analiz birimidir. Aktörler, kişiler, örgütler, ülkeler vb olabilir. Bağlantı (tie, edge, bağıt) ise aktörler arasındaki belirlenen ilişkileri temsil etmektedir. Grafiklerde, aktörler nokta ya da şekillerle, bağlantılar ise çizgilerle gösterilir. Aktörler (düğüm, kişiler, örgütler, ülkeler ya da birimler) arasındaki ilişkilerin durumuna göre veriler belli kurallara göre kodlanmaktadır. Bu kodlamalar, komşuluk matrisi (adjacency matrix) adı verilen bir matris oluşturur. Komşuluk matrisi, kimin kiminle bağlantısı olduğunu temsil eder. Sosyal Ağbağ Analizi için kullanılan yazılım programına (bu araştırmada UCINET 6,0) verilerin girilmesinde aşağıdaki kurallar izlenir. İlişkilerin gösterilmesinde “1” ilişkinin varlığını, “0” ilişkinin yokluğunu gösterir. İlişkilerin veri matrisinin oluşturulmasında üç farklı durum söz konusudur (Adamic, 2012):

Birinci durum: Eğer bir aktör başka bir aktörle bir bağlantıya sahip ise 1, değil ise 0 değerini alır. Sadece aktörlerin biri ilişkili olduğunu belirtmişse bu yek yönlü (indirected, asimetric) ilişkidir. Ağırlıklandırılmış ilişkilerde (ilişkinin düzeyinin, değerinin belirlenmesinde) veri girişinde “1” yerine ilişkinin doğrudan sayısı (örneğin işbirliğinin 5 düzeyi, kaynak alışverişinin miktarı gibi) girilebilir. Bu durumda bazı analizlerin yapılmasında analizler

öncesinde verilerin normalize edilmiş verilere dönüştürülmesi (aralarındaki farklılıkların ortadan kaldırılması, dichotomized) gerekir. (Şekil 11).



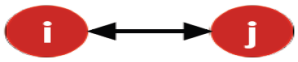
Şekil 11 : Komşuluk Matrisi (adjacency matrix) Birinci Durum (Tek yönlü bağlantı) (Adamic, 2012; Social Network Analysis, Coursera, Lecture 1).

İkinci durum: Aktörler kendileri ile bağlantılı olamazlar. Bu nedenle aktörün kendisi ile bağlantısı "0" değeri alır. Aynı biçimde aralarında ilişki olmayan aktörler arasındaki ilişkinin değeri de "0" dır. (Şekil 12)



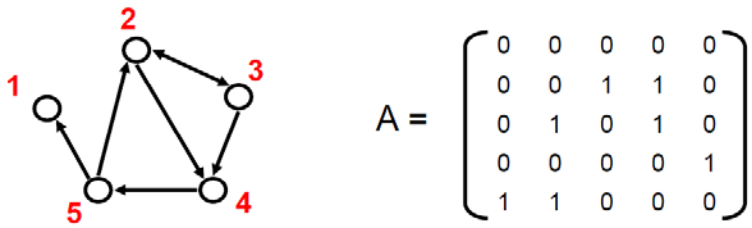
Şekil 12 .Komşuluk Matrisi(adjacency matrix) (Bağlantı yok) (Adamic, 2012; Social Network Analysis, Coursera, Lecture 1).

Üçüncü durum: Her iki aktör birbiri ile ilişkili ise, bağlantı çift yönlüdür (directed, simetric) ve yönlü bağlantı adını alır. Her iki aktör karşılıklı (resiprocated) bağlantıya sahip anlamına gelir. Her iki aktörün ilişkileri belirtilirken "1" değeri alır ve aşağıdaki gibi gösterilir (Şekil 13).



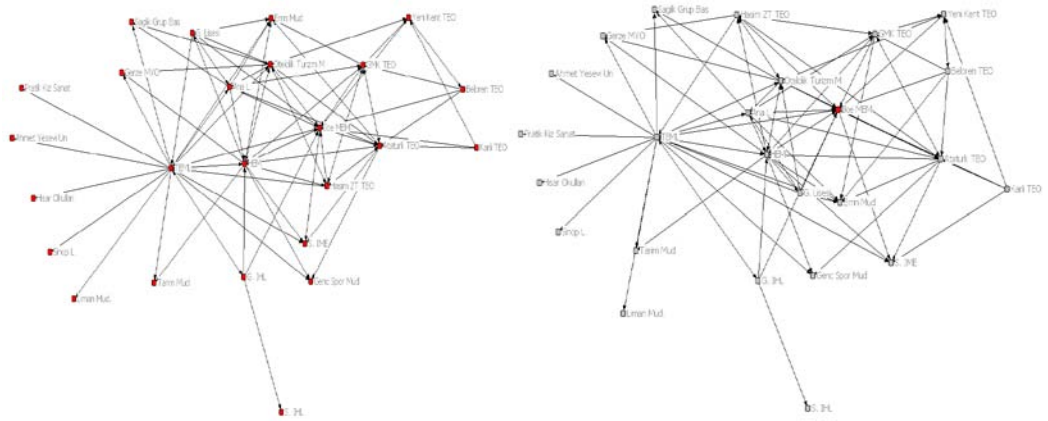
Şekil 13 .Komşuluk Matrisi (adjacency matrix) (Karşılıklı bağlantı (Adamic, 2012; Social Network Analysis, Coursera, Lecture 1).

Yukarıdaki kurallara uygun olarak oluşturulan komşuluk matrisi Şekil 14'deki gibi görünür.



Şekil 14 . Veri giriş kurallarına uygun olarak oluşturulan komşuluk matrisi (Adamic, 2012; Social Network Analysis, Coursera, Lecture 1)

Ön uygulamanın yapıldığı ilçede (Gerze) Bakanlık kurumlar listesine göre 21 kurum yer almaktadır. İlkokul ve ortaokullar tek okul yönetimi kadrosu bulunduğu için "temel eğitim okulu" adı altında birleştirilerek ve resmi kurum statüsünde olan temel aktör sayısı başlangıçta 12 olarak tespit edilmiştir. Ön Uygulamada ilçe düzeyinde araştırma kapsamına giren aktör sayısı, ilçe düzeyindeki tüm kamu eğitim örgütleri olarak her tür ve düzeydeki okullar ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı diğer kuruluşlar olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda başlangıçta belirlenen aktör sayısı 12'den işbirliği yapılan yeni aktörlerin de katılımcılar tarafından eklenmesi ile 25'e yükselmiştir. Belirlenen kurumların işbirliği yaptıklarını belirttikleri çeşitli kamu ve özel sektör kurumları da işbirliği ağına eklenmiştir. Üç hafta ara ile gerçekleştirilen her iki uygulamada da toplam aktör sayısı (network size=25) değişmemiştir. Ön uygulamada toplanan veriler yukarıda açıklanan kurallara (Adamic, 2012) göre sosyal ağbağ analizi veri giriş formatına uygun olarak UCINET paket programına girilerek komşuluk matrisi oluşturulmuştur. Komşuluk matrisi kimin kiminle bağlantısı olduğunu temsil eder. Aynı zamanda aktör listesini de gösterir. Elde edilen ön uygulama veri matrislerine göre oluşturulan öntest (1. diyagram) ve son-test (2. diyagram) sosyal ağbağ diyagramları Şekil 15'da verilmiştir.



Ön-test Son-test

Şekil 15. Ön Uygulama Ön-test ve Son-Test İşbirliği Düzeyleri Ağbağ Diyagramı

Şekil 15'da görüldüğü gibi işbirliği düzeyleri ölçeği ile toplanan üç hafta aralıklı iki uygulama arasında aktör sayısı açısından değişme

olmamıştır. Her iki uygulama arasında geçen sürede ağbağa yeni aktör eklenmediği belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeğin ön uygulama geçerlik ve güvenirlik analizleri öntest-sontest yöntemi ile iki uygulama arasındaki farkların karşılaştırılması yöntemi ile yapılmıştır.

Bu araştırmada ölçeğin geçerlik-güvenirlik analizinde ağbağ analizi ölçüm tekniklerinden yararlanılmıştır. Ön-test ve son-test uygulama veri matrislerinin karşılaştırılması ile, ağbağ yapılarının karşılaştırılması ölçme aracının tutarlı sonuçlar verip vermediğinin karşılaştırılması olanağını sağlamaktadır (Öztaş ve Acar, 2004). Daha önce örnek gösterilen araştırmalarda da görüldüğü gibi iki uygulamanın uzun aralıklarla yapılması durumunda bu analiz, ağbağda meydana gelen evrimsel değişimi belirlemek için kullanılırken (Frey ve diğerleri, 2006; Cross ve diğerleri, 2009) kısa aralıklarla yapılan uygulamalar ilişkilerde ve ilişkileri ölçme tekniklerinde ya da araçlarda tutarlığı göstermektedir. Ağbağların karşılaştırılmasında kullanılabilecek sosyal ağbağ analizi ölçüm teknikleri en basit şekli ile ağbağ yapısının özelliklerini karşılaştırmaya yarayan derece (degree), yoğunluk (density), arasındalık (betweeness) gibi çeşitli ağbağ merkezileşme derecesi analizleriyle elde edilmektedir (Borgatti ve Foster, 2010). Aşağıda bu analiz teknikleri (sadece bu araştırmada kullanılan başlıcaları) kısaca tanımlanmıştır (Öztaş ve Acar, 2004; Cross ve Paker, 2004, Scott, 2000, Gürsakal, 2009; Everett ve Borgatti, 2005 ; Marsden, 1990; Hanneman &Riddle, UCINET tutorial ; Adamic, 2012, Social Network Analysis, SNA Course, Lecture notes, Coursera ; Jablin ve Putnam, 2001; Freeman, 2006 ; Tsvetovat ve Kouznetsov, 2011) (Çizelge 8).

Çizelge 8. Başlıca Sosyal Ağbağ Analizi Ölçümleri ve Tanımları

Sosyal Ağbağ Analizi Ölçümleri	**TANIM-AÇIKLAMA**
Ağ Merkezileşme (Network Centralization)	Bir aktörün bağlı olduğu aktörlerle olan ilişkilerinin sayısının, bu ikinci aktörlerin diğer aktörlerle olan ilişkilerinin sayısına ağırlıklanmış oranı.
Yoğunluk (Density)	Bir ağbağdaki aktörler arası mevcut bağların sayısının, olması muhtemel en çok bağ sayısına oranı.

Çizelge 8. Başlıca Sosyal Ağbağ Analizi Ölçümleri ve Tanımları

Sosyal Ağbağ Analizi Ölçümleri	**TANIM-AÇIKLAMA**
Derece (Degree)	Diğer aktörlerle olan doğrudan bağlantıların sayısı. Derece, ağbağ içindeki aktörlerin birbirleri ile bağlantılarının (edge) toplam sayısı olarak tanımlanmaktadır.
Gelen Derece (In-degree)	Diğer aktörlerden aktöre doğru olan bağlantıların sayısı (gelen bağlantılar) (Seçilme sayısı)
Giden Derece (Out-degree)	Aktörün diğer aktörlere doğru olan bağlantılarının sayısı (giden bağlantılar) (Seçme sayısı)
Yakınlık (Closeness)	Grup içindeki aktörlerin birbirine uzaklığının mesafesini veren ölçü birimi.Bir aktörün ağbağdaki diğer aktörlere doğrudan veya dolaylı olarak mesafesinin derecesidir ve aktörün ağbağ içinde bilgiye erişim yeteneğini, ağbağdaki diğer aktörlere ne kadar hızlı bağlanabileceğini yansıtır.
Arasındalık (Betweenness)	Ağbağ içindeki aktörün diğer aktörlerin arasında (yolları üzerinde) bulunma derecesi. Arasındalık ölçümü, Sosyal Sermaye Yaklaşımında Burt (1992) tarafından ileri sürülen "yapısal boşluk" kavramına (ve kuramına) bağlı olarak aktörler arası ilişkilerin olmadığı durumlardan oluşan yapısal boşluklarda konumlanan ve aracılık (köprü) işlevi üstlenen aktörlerin daha üst düzeyde fayda sağlayabileceği teorik temeline dayanmaktadır.
Özvektör merkeziliği (eigenvector centrality)	Bir aktörün ağbağ yapısı içindeki öneminin ölçüsü. Bu ölçümün hesaplanmasında aktörün sadece bağlantı sayısı değil ilişkilerinin kalitesi de önem arz etmektedir. örneğin bir aktörün az sayıda yüksek kaliteli düğümünün olması çok sayıda ortalamaya bağlantıya sahip bir aktöre göre öz-vektör merkeziliğinin (ağ içindeki önem derecesinin) daha yüksek çıkmasına sebep olabilmektedir.
Kümelenme Katsayısı (Clustering Coefficient).	Ağbağ içindeki çeşitli aktörlerin (düğümlerin) komşuları ile aralarındaki doğrudan bağlantılarının bir ölçüsüdür. İki komşu düğümün (aktörün) bağlantı olasılığını verir. 0-1 değerleri arasında değerler alabilen kümelenme katsayısının yüksek olması (1'e yakın) ağbağ içindeki üçlü kapanmaların (triadic closure) sayısının yüksek olduğunu gösterir.
Klik (Clique)	Bir ağbağın birbirine doğrudan ve güçlü bağlarla bağlı aktörlerinin oluşturduğu alt kümesi. N-Klik: Bir ağbağın n sayıdaki bağla birbirine ulaşabilen tüm aktörleri
Köprü (Bridge)	İki aktörü birbirine bağlayan ve ortadan kaldırılması durumunda iki aktörü bağlantısızlaştıracak bağ.
Köprübaşı /Ulak (Gatekeeper)	Ağbağın dış dünya ile bağlantısını sağlayan tek aktör
Yalnız –İzole (Isolated)	Ağbağdaki diğer aktörlerle bağlantısı olmayan aktör.
Yıldız (star)	Bir gruptaki en yüksek merkeziliğe sahip (yıldızın ortasındaki) aktör.
Yapısal Boşluk	İki bağımsız ağbağ ya da aynı ağbağ içerisindeki iki aktör ve/veya grup arasındaki bağlantısızlık durumu.
Merkezilik Ölçüleri (Centrality Measures)	derece (degree), yakınlık (closeness), arasındalık (betweeneess) ve özvektör merkeziliği (eigenvektor) birlikte değerlendirilmesi.

Araştırmanın ön uygulamasında, ön-test ve son-test ile elde edilen veriler sosyal ağbağ analizi ölçümleri ile karşılaştırılmıştır. Ön uygulamanın yapıldığı grup için, normalize edilmemiş (0-1 dönüştürmesi yapılmamış) veriler üzerinden birinci uygulamada ağ merkezileşme (network centralization) ölçümü, giden bağlantılar (outdegree) için %19.340, son-testte ise % 20. 799 olarak bulunmuştur. Gelen bağlantılar (indegree) için derece merkeziliği ölçümü ön-testte %45.82, son-testte %45.104 bulunmuştur. Her iki uygulama arasındaki fark % 0.1 'den az bulunmuştur. Ancak, derece dağılımı kavramı bir ağbağın tümü için geçerli olan bir kavramdır. İki ya da daha çok ağbağın derece dağılımlarını karşılaştırmak için ağbağların düğüm sayılarındaki farklılıkları ortadan kaldıran ölçüler de gerekmektedir.

Normalize edilmiş derece dağılımları ağbağların düğüm sayılarındaki farklılıkları ortadan kaldırarak karşılaştırılmalarına izin verir (Gürsakal, 2009, 123-124). Normalize edilmiş veriler üzerinden ön-teste derece merkeziliği ölçümü giden bağlantılar (outdegree) için %32,063, son-testte ise % 31,952 olarak bulunmuştur. Gelen bağlantılar (indegree) için derece merkeziliği ölçümü (network centralization (ındegree) birinci uygulamada % 0,174 ikinci uygulamada % 0.174 olarak bulunmuştur (Çizelge 9).

Çizelge 9. Ön Uygulama Ön-test ve Son-test Ağ Merkezileşme (Network Centralization) Ölçümleri

	Ağ Merkezileşme (Normalize edilmemiş)		Ağ Merkezileşme (Normalize edilmiş)	
	Giden-Bağlantı (Out-degree)	Gelen Bağlantı (In-degree)	Giden Bağlantı (Out-degree)	Gelen Bağlantı (In-degree)
Ön-test	19,340	45,82	32,063	0,174
Son-test	20,799	45,104	31,952	0.174

Çizelge 9'de görüldüğü gibi, ön uygulamada öntest ve sontest arasındaki fark görüldüğü üzere % 0.1 'den az bulunmuştur. Üç hafta arayla ölçme aracıyla yapılan iki uygulama arasında oldukça küçük bir fark bulunmuştur.

Ölçekle elde edilen verilerin tutarlılığının belirlenmesinde bir başka yöntem, iki ayrı zamanda ya da aynı zamanda ölçülen iki farklı ağbağdaki yoğunluk (density) ölçümlerinin karşılaştırılmasıdır. Ağbağ yoğunluklarının karşılaştırıması iki uygulama arasındaki kararlılığı belirlemek için bir yol olarak kullanılabilir. Aşağıda birinci (öntest) ve ikinci (sontest) uygulamaların yoğunluk ölçümleri verilmiştir (Çizelge 10).

Çizelge 10. Ön Uygulama Ön-test ve Son-test Yoğunluk (Density) Ölçümleri

	Yoğunluk	ss
Ön-test	0.3222	0.9659
Son-test	0.3350	0.9812

Çizelge 10'de görüldüğü gibi, ön-test ve son-test arasındaki fark oldukça az bulunmuştur. Ön-test uygulamasında ağ yoğunluğu (kurulabilecek maksimum ilişkiye göre kurulan ilişkilerin oranı) %32 olarak bulunmuşken son-testde bu oran %34 olarak gerçekleşmiştir. Aktör sayıları (Network size: 25) artmazken bağlantı sayısının (yapılan işbirliği sayısının) artış göstermesi, son-testte ağbağdaki aynı aktörlerlerden bazıları ile yapılan yeni işbirliği olduğunu gösterse de bu fark çok fazla olmamıştır. Sonuç olarak İşbirliği Düzeyleri Ölçeği'nin (Ek-2) ağbağ ilişkilerini ortaya çıkarmada ve kısa aralıklarla yapılan iki uygulama arasındaki farkların az olması nedeniyle tutarlı olduğu sonucuna ulaşıldığından geçerli ve güvenilir olduğu biçiminde yorumlanmıştır.

İşbirliği Düzeyleri Görüşme Formu

Araştırmanın nitel aşamasında veri toplamak amacı ile yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu geliştirilmiştir (Ek-3). Araştırmada veri toplamak üzere geliştirilen İşbirliği Düzeyleri Görüşme Formu hazırlanma sürecinde öncelikle ilgili alanyazın taranmıştır. Konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalar gözden geçirilmiştir.

Literatür taramasından ve işbirliği yapılan kurumların hangi kurumlar olduğuna ilişkin olarak oluşturulan işbirliği düzeyleri görüşme formu taslağı uzman görüşüne gönderilmeden önce, anlaşılabilirliği açısından okul ortamında denenmiş ve cümleler kısaltılarak ve daha açık hale getirilerek ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Ardından İşbirliği Düzeyleri Ölçeği ile birlikte aynı uzman grubuna uzman görüşüne gönderilmiştir. Uzman görüşü sonrası düzeltmeler yapılarak her iki ölçeğin ön uygulamaları aynı dönemde birlikte yapılmıştır.

Nitel görüşmelerde, gerek ön uygulamalar gerekese asıl uygulamalar sırasında belirli aralıklarla formlar değerlendirilerek görüşmelerin verimliliği de değerlendirilmiştir. Formdaki sorular zaman zaman anlamı değiştirmeyecek biçimde kısaltılarak araştırma boyunca sürekli olarak geliştirilmiş ve görüşmelerin kalitesinin arttırılmasına özen gösterilmiştir.

Görüşmenin ses kaydına izin verilmediği durumlarda not tutulmuştur. Ayrıca, ses kaydı izni alınamayan katılımcılar için, görüşmenin kayıt altına alınmasında kullanılmak üzere katılımcının kendi el yazısıyla doldurabileceği ve aynı soruların yazılı olarak yer aldığı bir form da oluşturularak doldurulması sağlanmıştır. Buna ek olarak görüşme sırasında uygulayıcı tarafından not tutulmuştur. Diğer veri toplama tekniklerinden farklı olarak sosyal ağbağ analizine esas verilerde doğrudan isimlerin örneğin bu araştırma için işbirliği yapılan kişi/kurum isimlerinin sorulması teknik açıdan ses kaydı konusunda çekingenlik yaratsa da görüşmelerin not alınması sırasında ve formların doldurulması yöntemiyle katılımcılardan veri toplamada sıkıntı yaşanmamıştır.

Ön uygulamalarda, görüşme formu ile sorulan soruların anlaşılabilrliği yeniden gözden geçirilerek tekrarlanan sorular çıkarılmış, ifadeler kısaltılmış ve toplanan verilerin analizinde soru başlıkları kategoriler olarak kabul edilerek verilerin dökümü yapılmış, ardından bu kategorilerden alana özgü kuramsal açıklamalar göz önünde bulundurularak temalar oluşturulmuştur.

Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından bizzat okullara ve kurumlara gidilerek katılımcılara uygulanması yoluyla ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Veri toplama aracının uygulanabilmesi için gerekli izin Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır (Ek-7) . Genellikle bir kurumla en az bir , en fazla üç kez görüşme yapılmıştır. Bunlardan ilki okul ziyareti ve görüşme için randevu ayarlanması, ikinci görüşme, ölçeğin birlikte yanıtlanması; üçüncü görüşme ise teyit görüşmesi ve anlaşılmayan noktaların tekrar gözden geçirilmesi olarak planlanmıştır. Bazı okullara yöneticinin zamanı olmadığı gerekçesi ile form bırakılması istenmiş, ölçekler yöneticiler tarafından yalnız başına doldurulmuştur. Bu biçimde doldurulan ölçekler daha sonra aynı yönetici ile yapılan nitel görüşmede birlikte kontrol edilerek eksik/boş bırakılan kısımları katılımcıya sorularak birlikte tamamlanmıştır.

Ölçek uygulaması çerçevesinde çalışma grubu olarak belirlenen 39 kurumun tümüyle istisnasız bir ön görüşme yapılmıştır. Ölçek uygulaması kurumların üçü dışında tüm kurumlarda gerçekleştirilmiştir. Üç kurum ölçek bırakılmasını istenmiş, ancak bunlardan biri yöneticinin izne ayrılması nedeniyle diyalog kurulamadığı; diğer ikisi ise üç –dört kez hatırlatma yaptıktan sonra hala doldurmadıkları ve zamanlarının olmadığını belirtmeleri üzerine geri alınamamıştır. Dolayısıyla planlanan 39 ölçek doldurma görüşmesindenden 36'sı gerçekleştirilebilmiştir. Nitel veriler de aynı biçimde 36 kurumdan toplanmıştır. Katılımcılarla yapılan tüm görüşmeler ya izinleri alınarak ses kaydıyla, kendilerini rahat hissetmeyeceklerini belirterek izin vermeyenlerin ise not tutularak kayıt altına alınması sağlanmıştır.

Sosyal ağbağ analizi verilerinin toplanmasında geleneksel yöntemlere göre en temel farklılık, toplanan verilerin anonim olmayışıdır. Katılımcıların ve bağlantı kurduklarını belirttikleri aktörlerin kimlikleri gizli değildir. Ağbağ analizlerinde verilerin analiz edilebilmesi için katılımcıının kimliği de sorulan ilişki türünde ilişkide bulunulanların kimlikleri de açık olarak sorulur. Kimin kiminle ilişkili olduğunun belirlenebilmesi ve ağbağ diyagramıyla haritalarının çıkarılabilmesi için bu zorunludur. Böyle bir veri toplamaya alışık olmayan

katılımcılarda bu durum kaygı yaratabilmektedir. Araştırmada genellikle sorular: Hangi kurumla hangi tür işbirliği yaptıklarını belirlemeye yönelik ve ilişki örüntülerini ortaya çıkarabilecek biçimde oluşturulmuştur. Kişisel sorular sadece demografik verilerin toplanmasını içermektedir. Örgütlerarası işbirliği ilişkilerinin belirli bir ölçüde yöneticilerin kişisel ilişkilerini de yansıtıyor olması (sosyal ilişkiler alt yapısı) nedeniyle katılımcıların tedirgin olması normal karşılanmalıdır. Bu bütün sosyal ağbağ analizi araştırmaları için söz konusudur.

Ortalama görüşme süresi ölçek doldurma için 20 dakika, nitel görüşme ise 25-30 dakika arasında değişmiştir. Ön görüşmede randevu ayarlaması yapıldığında gerek kurum gerekse yöneticiye ilişkin bazı bilgilerin önceden alınması kolaylık sağlamıştır. Genellikle okullarda okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde okul müdürünün makam odasında, kurum müdürleri ile görüşülen durumlarda kurum müdürlerinin makam odasında; okul müdürlerinin görüşmek için yönlendirdikleri müdür baş yardımcıları ile müdür yardımcıları odasında görüşülmüştür. Öğretmenevi müdürü ile yapılan görüşme öğretmenevinin lokal kısmında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin teyyidi için ortalama bir hafta içinde yeniden kurum ziyaretleri yapılmıştır. Dolayısıyla araştırma verilerinin toplanmasında bazı kurumlara iki kez , bazı kurumlarla üç kez gidilmiştir. İl merkezinden oldukça uzak olan merkez köylere iki kez gidilmiştir. Bu kurumların ölçek doldurma ve nitel görüşmeleri aynı gün, teyit görüşmeleri ise daha sonra yapılabilmiştir. Özetle, il genelinde oldukça dağınık bir yerleşime sahip çalışma grubundaki kurumların tümü görüşme yapılamayanlar da dahil olmak üzere ön görüşme olarak adlandırılan randevu ayarlama görüşmesi dikkate alınırsa en az bir kez ziyaret edilmiştir.

Araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesinde UCI-NET 6 version 2.378 Sosyal ağbağ analizi programı (Borgatti, S.P., Everett, M.G. and Freeman, L.C. 2002. Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, adıma lisanslı); sonuçların görselleştirilmesi için NetDraw 2.119 Network Visulization Software (free) ağbağ görselleştirme yazılımı, Keyplayer 1.45 UCINET eklentisi ve Sosyal

Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (SPSS) 13.00 yazılımı kullanılmıştır. Veri toplamada kullanılan araçlardan ve sosyal ağbağ analizi veri toplama prosedüründen de anlaşılabileceği gibi il merkezinde yer alan eğitim örgütleri ağbağı içindeki örgütlerin birbiri ve diğer örgütlerle işbirliği düzeylerine ilişkin toplanan verilerin çözümlenmesinde her bir araştırma yaklaşımı için farklı analiz prosedürleri izlenmiştir.

Araştırmanın Nicel Bölümünde Yapılan Analizler

Araştırmada toplanan verilerin analizinde, frekans, % gibi betimsel istatistikler yanında, ilişkisel analizlerde gruplara giren aktör sayısının az (n<30) olması ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle genellikle nonparametrik istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. İkili karşılaştırmalarda nonparametrik tekniklerde t-testinin karşılığı olarak Mann-Whitney U Testi, üçlü karşılaştırmalarda Kruskal Wallis H Testi kullanılmıştır. Araştırmada bu gruptaki toplanan verilerin çözümlenmesinde Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı (SPSS) 13.00 yazılımı kullanılmıştır. Bu gruba giren analizler aşağıda sıralanmıştır:

1. Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgilerinin (yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem, görev, örgütte yöneticilik ve görev süresi, ilde yaşadığı süre) değerlendirilmesi için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır.

2. Eğitim örgütleri ağı içinde yer alan örgütlerin kurumsal özelliklerinin (örgüt türü, tipi, büyüklüğü ve coğrafi konum) değerlendirilmesi için frekans ve yüzde hesaplamaları yapılmıştır.

3. Örgütlerin işbirliği yaptığı konular olan bina-mekan paylaşımı, ortak projede çalışma, personel desteği sağlama, maddi kaynak paylaşımı, kurum güvenliğini sağlama, kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri, sosyal etkinlikler, bilgi paylaşımı, seminer-kurs vb personel yetiştirme desteği, yönetici görüş alışverişi son bir yıl yaptığı toplam işbirliği miktarının frekans ve % leri hesaplanmıştır (bu grup verilerin aynı zamanda

sosyal ağbağ analizi ile de hesaplamaları yapılmıştır ve ilgili bölümde açıklanmıştır).

4. Yönetici kişisel özelliklerinden "yaş", "görev", "kıdem", "yöneticilik kıdemi", "kurumda görev süresi", "kurumda yöneticilik süresi", "ilde yaşadığı süre" değişkenlerine bağlı olarak işbirliği yapılan konularda (bina-mekan paylaşımı, ortak projede çalışma, personel desteği sağlama, maddi kaynak paylaşımı, kurum güvenliğini sağlama, kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri, sosyal etkinlikler, bilgi paylaşımı, seminer-kurs vb personel yetiştirme desteği, yönetici görüş alışverişinde bulunma) anlamlı bir farkın olup olmadığı gruplara giren örgüt sayısının az olması ($n<30$) ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle Kruskal Wallis H Testi ile sınanmıştır.

5. Yönetici kişisel özelliklerinden "eğitim düzeyi" değişkenine bağlı olarak işbirliği yapılan konularda (bina-mekan paylaşımı, ortak projede çalışma, personel desteği sağlama, maddi kaynak paylaşımı, kurum güvenliğini sağlama, kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri, sosyal etkinlikler, bilgi paylaşımı, seminer-kurs vb personel yetiştirme desteği, yönetici görüş alışverişinde bulunma) anlamlı bir farkın olup olmadığı gruplara giren örgüt sayısının az olması ($n<30$) ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle Mann-Whitney U Testi ile sınanmıştır

6. İşbirliği düzeyleri olarak belirlenen bağlantılı olma (networking) , ortak çalışma (cooperation), koordinasyon (coordination), koalisyon (coalition) ve işbirliği (collaboration) düzeyleri ile yönetici kişisel özelliklerinden "yaş", "görev", "kıdem", "yöneticilik kıdemi", "kurumda görev süresi", "kurumda yöneticilik süresi", "ilde yaşadığı süre" değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı gruplara giren örgüt sayısının az olması ($n<30$) ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle Kruskal Wallis H Testi ile sınanmıştır.

7. İşbirliği düzeyleri olarak belirlenen bağlantılı olma, ortak çalışma, koordinasyon, koalisyon ve işbirliği düzeyleri ile yönetici kişisel özelliklerinden "eğitim düzeyi" değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı gruplara giren örgüt sayısının az olması (n<30) ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle Mann-Whitney U Testi ile sınanmıştır.

8. Örgütlerin kurumsal özellikleri olan "örgüt türü", "coğrafi konum" "örgüt büyüklüğü" değişkenlerine bağlı olarak işbirliği yapılan konularda (bina-mekan paylaşımı, ortak projede çalışma, personel desteği sağlama, maddi kaynak paylaşımı, kurum güvenliğini sağlama, kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri, sosyal etkinlikler, bilgi paylaşımı, seminer-kurs vb personel yetiştirme desteği, yönetici görüş alışverişinde bulunma) anlamlı bir farkın olup olmadığı gruplara giren örgüt sayısının az olması (n<30) ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle Kruskal Wallis H Testi ile sınanmıştır.

9. Örgütlerin kurumsal özelliklerinden "örgüt tipi" değişkenine bağlı olarak işbirliği yapılan konularda (bina-mekan paylaşımı, ortak projede çalışma, personel desteği sağlama, maddi kaynak paylaşımı, kurum güvenliğini sağlama, kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri, sosyal etkinlikler, bilgi paylaşımı, seminer-kurs vb personel yetiştirme desteği, yönetici görüş alışverişinde bulunma) anlamlı bir farkın olup olmadığı gruplara giren örgüt sayısının az olması (n<30) ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle Mann-Whitney U Testi ile sınanmıştır.

10. İşbirliği düzeyleri olarak belirlenen bağlantılı olma , ortak çalışma, koordinasyon, koalisyon ve işbirliği düzeyleri ile örgütlerin kurumsal özellikleri olan "örgüt türü", "coğrafi konum", "örgüt büyüklüğü" değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı gruplara giren örgüt sayısının az olması (n<30) ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle Kruskal Wallis H Testi ile sınanmıştır.

11. İşbirliği düzeyleri olarak belirlenen bağlantılı olma, ortak çalışma, koordinasyon, koalisyon ve işbirliği düzeyleri ile yönetici kişisel özelliklerinden "örgüt tipi" değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farkın olup olmadığı gruplara giren örgüt sayısının az olması (n<30) ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle Mann-Whitney U Testi ile sınanmıştır.

12. Araştırma problemlerinden biri olan örgütün ağbağ içindeki konumu ile işbirliği düzeyleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasında sosyal ağbağ analizi ile elde edilen ölçümler ile ortaya konulan örgütlerin ağbağ içindeki konum özellikleri yüksek-orta-düşük biçiminde kategorilere ayrılarak yönetici demografik özellikleri, örgüt özellikleri, işbirliği düzeyleri ve işbirliği yapılan konularla arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı gruplara giren örgüt sayısının az olması (n<30) ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle non-parametrik tekniklerle (Ki-kare, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H Testi) sınanmıştır (bu kısım sosyal ağbağ analizleri konusunda ayrıntılı olarak açıklanmıştır).

Araştırmanın Nitel Bölümünde Yapılan Analizler

Araştırmanın nitel aşamasında okul ve kurum yöneticileri ile gerçekleştirilmiş olan görüşme dökümleri betimsel ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmacı dışında birbirinden bağımsız iki araştırmacı uzman[2] tarafından yapılan kodlamalarda güvenirlik derecesi birinci uzmanla % 88, ikinci uzmanla % 85 olarak bulunmuştur. Yapılan analizlerdeki sonuçlar aşağıdaki formülle karşılaştırılmıştır (Miles ve Huberman, 1994):

$$\mathrm{R\,(Güvenirlik)} = \frac{\mathrm{Na\,(Görüş\ Birliği)}}{\mathrm{Na(Görüş\ Birliği) + Nd\,(Görüş\ Ayrılığı)}}$$

Kodlamaların güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırma raporunda yer yer görüşme dökümlerinden örnek ifadeler verilerek

[2] Uzm. Ayşegül Kaya Ustaoğlu, Sinop Üniversitesi, Özel Eğitim Uzmanı; Dr Berna Kural, Hacettepe Üniversitesi, Gelişim Psikoloğu

katılımcıların görüşleri betimlenmiştir. Bu aşamalar sonunda veri analizi tamamlanmış ve araştırmanın nitel bölümündeki bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmanın Sosyal Ağbağ Analizleri (Social Network Analysis)

1. Öncelikle araştırmanın aktörleri arasındaki işbirliği düzeylerinin oluşturduğu ağbağın çeşitli yapısal özelliklerine ilişkin analizler yapılmıştır. İşbirliği düzeyleri ağbağının büyüklüğü (network size) , yoğunluğu (density), kümelenme katsayısı (cluster coefficient), yapısal boşlukları (structure holes) gibi özellikleri ile ağbağı oluşturan örgütlerarası ilişkilerin oluşturduğu ağbağın yapısal özellikleri ortaya konulmuştur. Bu tip analizler ağbağ yapısı (network structure) ve bağ gücü (the strenght of tie) analizleri için yapılmaktadır. Öztaş ve Acar'a (2004, 313-314) göre ağbağ yapısı, bir aktör kümesi arasındaki ilişkilerin (varlığının ya da yokluğunun) ortaya çıkarıldığı bağ örgüsü biçiminde tanımlanmaktadır. Ya da aktörler arası süreklilik gösteren ilişkilerin (ya da yapısal boşlukların) örgüsüdür. Analizlerde UCINET programı kullanılmıştır.

2. İkinci olarak ağbağı oluşturan aktörler arasında hangi örgütlerin merkezi rol oynadığı ve ağbağı etkileme kapasitesinin daha yüksek olduğunu ortaya koyan ağbağ merkezilik ölçümleri (network centrality degree) hesaplanmıştır. Buna bağlı olarak derece (degree) ve arasındalık (betweeness), yakınlık (closeness) hesaplamaları ile ağbağ içinde merkezi aktörler ve merkezi olmayan aktörler belirlenmiştir. (http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/). Analizlerde UCINET programı kullanılmıştır.

3. İşbirliği düzeyleri ağbağını oluşturan aktörlerin oluşturduğu işbirliği ağbağı UCINET programı ve Netdraw yazılımı ile görselleştirilerek "işbirliği düzeyleri ağbağ haritası" oluşturulmuştur. İşbirliği düzeyleri ağbağı hem genel olarak tüm düzeyler hem de tek tek her bir düzey için (ağ oluşturma, ortak çalışma, koordinasyon, koalisyon, işbirliği) ayrıca oluşturularak hangi

düzeylerdeki işbirliğinde hangi aktörler arasında işbirliği yapıldığı haritayla ortaya konulmuştur.

4. İşbirliği yapılan konulara göre aktörlerin hangi aktörlerle hangi konularda işbirliği yaptığı UCINET programı ve Netdraw yazılımı ile görselleştirilerek konularına göre ağbağ haritaları oluşturulmuştur. İşbirliği yapılan konulara (bina-mekan paylaşımı, ortak projede çalışma, personel desteği sağlama, maddi kaynak paylaşımı, kurum güvenliğini sağlama, kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri, sosyal etkinlikler, bilgi paylaşımı, seminer-kurs vb personel yetiştirme desteği, yönetici görüş alışverişinde bulunma) göre tüm konulardaki yapılan işbirliği her bir konu için ayrı ayrı olmak üzere görselleştirilerek ortaya konulmuştur ve kilit aktörler (keyplayer) ve birbirine en yakın aktörler belirlenmiştir. Her bir işbirliği konusu için okullar, okullar ve bağlı kuruluşlar, kamu kurumlarıyla, fiziki uzaklıklarına ve örgüt büyüklüklerine göre ağbağ diyagramları oluşturulmuştur.

5. Araştırma sorularından biri olan örgütün ağbağ içindeki konumu ile işbirliği düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılabilmesi için öncelikle örgütlerin ağbağ içindeki konumlarının ortaya konulması gerekmektedir. Sosyal ağbağ analizinde örgütlerin birbiri ile ilişkileri ile oluşan yapı ağbağ, bu ilişkileri oluşturanlar ise aktörler olarak kabul edilmektedir. Aktörlerin diğer aktörlerle her bir ilişkisinden oluşan yapı içinde aldıkları roller onların ağbağ içinde ne kadar etkin, merkezi ve güçlü olduğunun ya da tam tersinin ortaya konulması anlamına gelmektedir.Örgütlerin ağbağ içindeki konumlarının belirlenmesinde:

(a) Yapısal boşlukların hesaplaması ile bulunan etki/kısıt düzeyleri (structural holes) ;
(b) Merkezilik ölçümleri ile bulunan merkezilik dereceleri; (degree, betweneess)

örgütlerin ağbağ içindeki konumlarının ne kadar etkin ve merkezi olduğunun göstergesi olarak alınmıştır. Bu ölçüm sonuçları “yüksek”, “orta düzeyde” ve “düşük” olmalarına göre kategorize edilerek :

(a) Yönetici kişisel özellikleri (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre);
(b) Örgüt özellikleri (örgüt türü, tipi, büyüklüğü ve coğrafi konum);
(c) İşbirliği düzeyleri (ağ oluşturma, birlikte çalışma, koordinasyon, koalisyon, işbirliği);
(d) İşbirliği yapılan konular (bina-mekan paylaşımı, ortak projede çalışma, personel desteği sağlama, maddi kaynak paylaşımı, kurum güvenliğini sağlama, kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri, sosyal etkinlikler, bilgi paylaşımı, seminer-kurs vb personel yetiştirme desteği, yönetici görüş alışverişinde bulunma)

ile anlamlı bir farklılık olup olmadığı gruplara giren örgüt sayısının az olması (n<30) ve puanların normal dağılım göstermemesi nedeniyle nonparametrik tekniklerle (Ki-kare, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis H Testi) sınanmıştır. Tüm bu analizlerden sonra araştırmanın bulgularına ulaşılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde Sinop İli Merkezindeki belediye sınırları içinde yer alan kamuya bağlı eğitim örgütleri olarak okullar ve bağlı kuruluşların yöneticilerinden İşbirliği Düzeyleri Ölçeği (Ek-2) ve Görüşme Formu (Ek-3) ile toplanan verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular yer almaktadır. Araştırmada toplanan verilerin analizinde nicel, nitel ve sosyal ağbağ analizi yöntemleri kullanılmıştır. Her bir yöntemle elde edilen bulguların ayrı bir başlık altında verilmesi uygun olmakla birlikte zaman zaman bütünlüğü sağlamak için birlikte verildiği kısımlar da bulunmaktadır.

Araştırmanın alt problemlerine yanıt aramak ve bir bütünlük içinde sunulabilmesi için bulgular ve yorumlar aşağıdaki ana başlıklarla ve sıralama ile verilmiştir:

1. İşbirliği kavramı ve süreçlerine ilişkin bulgular ve yorumlar
2. İşbirliği yapılan kurumlara ilişkin bulgular ve yorumlar
3. İşbirliği yapılan konulara ilişkin bulgular ve yorumlar
4. İşbirliği düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumlar
5. İşbirliği düzeylerinin örgütlerin sosyal ağbağ yapısal niteliklerine göre değerlendirilmesine ilişkin bulgular ve yorumlar

İşbirliği Kavramı ve Süreçlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İşbirliği kavramı ve süreçlerine ilişkin derinlemesine görüşmelerle elde edilen nitel bulgular ve yorumların sunulduğu bu bölümde, eğitim yöneticilerinin işbirliği kavramına ilişkin algılamaları, diğer örgütlerle işbirliği yapma sebepleri; eğitim örgütlerinin işbirliği yapacağı kurumları seçme kriterleri, işbirliğinin önündeki engeller ve engellerin ortadan kaldırılmasında

yöneticinin rolü ve işbirliğinin geliştirilmesine ilişkin yöneticilerin ürettiği öneriler verilmiştir.

İşbirliği Tanımlamalarına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya katılan okul ve kurum yöneticilerinin işbirliği kavramı için yaptıkları tanımların temalara dağılımı Çizelge 11'de verilmiştir.

Çizelge 11 .Eğitim Yöneticilerinin İşbirliği Kavramı Tanımlamalarındaki Temaların Dağılımına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Temalar	**n**
Ortak çıkar-fayda sağlama	32
Birlik /ortak eylem vurgusu	32
Kaynakların Paylaşımı	21
Bilgi Paylkaşımı	18
İşi Kolaylaştırma	17

Çizelge 11'de görüldüğü gibi, 36 katılımcıdan 32'si işbirliği kavramını tanımlarken, ortak çıkar ve fayda sağlama ve birlik-ortak eylem vurgusu özellikleri açısından tanımlamıştır. En genel tanımlamalarda işbirliğinin bu iki yönü "şemsiye bir kavram" olarak işbirliği tanımlamalarını desteklemektedir (Axelrod, 1984; Schrage 1990; Henrich ve Henrich, 2006; Sennett, 2012, vb.). Katılımcıların 17'si işbirliğinin işi kolaylaştırma, 21'i kaynakların paylaşımı, 18'i bilgi paylaşımı özelliğine vurgu yapmıştır. Örgütlerarası işbirliğinin derecelendirilmesinde kaynak ve bilgi paylaşımının örgütlerin bütünleşme düzeyleri ve işbirliği düzeyinin belirlenmesindeki önemi dikkate alındığında, katılımcıların işbirliği kavramına ilişkin algılamalarının kuramsal temellerle uyumlu olduğu bulunmuştur. Araştırmada işbirliği kavramını nasıl tanımladıklarına ilişkin birkaç örnek ifade aşağıda verilmiştir.

Aynı amaç için mücadele edenlerin güç birliği yapması (kur3).

İşbirliği yapılacak işin kolaylaştırılmasına ve birlikte hareket etmeyi sağlar (kur1).

Birlik olmak, güç kazanmak, başarmak (kur5)

Bilginin daha çok alana aktarılması, yalnız zaman alacak işlerin daha çabuk yapılabilmesi, performansı artırma (kur38).

İhtiyaçlara göre ortak bir paydada buluşmak (kur8).

Birlikte bilgi paylaşımı, işlerin birlikte yürütülmesi anlamında kullanabiliriz (kur9)

Kurumların ya da kişilerin tek başlarına yürütemeyecekleri konularda diğer kurum veya kişilerle ortak faaliyet yürütmesidir (kur11)

Sonuç olarak katılımcılara göre işbirliği kavramı, "yardımlaşma", "ortak eylem", "birlik", "güç birliği", "kaynakların ve bilgilerin paylaşılması" olarak algılanmaktadır.

İşbirliği Yapma Sebeplerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların örgütleri işbirliğine iten sebepler için verdikleri yanıtların temalara dağılımı Çizelge 12'de verilmiştir.

Çizelge 12. Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yapma Sebepleri

Temalar	**n**
Tecrübelerin paylaşımı	26
Maddi kaynak sağlamak	24
Kaynakların etkin kullanımı	21
Personelin gelişimine destek	15
Bilgi paylaşımı	15
Güç birliği (sorun çözmede)	15
Öğrencilerin gelişimine destek	14
Verimliliği artırma	12
Motivasyonu artırma	7
Uzmanlık desteği sağlama	6
Yapılacak işi kolaylaştırma	6

Çizelge 12'de görüldüğü gibi, katılımcılar en çok birbirinin tecrübelerinden faydalanmak için işbirliği yapmaktadır. Bunun dışında maddi kaynak sağlamak ve kaynakların etkin kullanımı eğitim örgütlerinin en fazla işbirliği yapma sebepleri olarak belirlenmiştir. Araştırmada, eğitim yöneticileri, kendi başına çözemedikleri ya da çözmenin zaman aldığı konularda diğer aynı düzeydeki okulların yöneticilerinin tecrübelerinden

yararlandıklarını belirtmiştir. Genel olarak uzun yıllar yönetim görevinde bulunmuş olan yöneticilerin kendi aralarında telefonla ya da yüzyüze birbirine danıştıkları ve birbirlerinin tecrübelerinden yararlanarak çözemedikleri sorunları daha kısa zamanda çözebildiklerini belirtmişlerdir. Varga-Atkins, O'Brien, Burton, Campbell ve Qualter (2010) Liverpool Öğrenme Ağbağları araştırmasında, okul yöneticilerinin öğretmenlere nazaran kendi düzeyindeki meslektaşlarıyla daha çok etkileşim içinde olduğunu bulmuştur. Araştırma bulgularında da tecrübelerin paylaşımına ilişkin bulgular, eğitim yöneticilerinin aynı konumdaki meslektaşlarıyla işbirliği yapma nedenlerinin en çok bu sebeple gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmelerde özellikle okulların kuruma kaynak sağlamak için diğer örgütlerle işbirliği yapma nedenlerinin başında Bakanlık tarafından okullara ayrı bir bütçe verilmeyişi olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle okul yöneticisinin okulun ihtiyaçlarını karşılamak için gerek velilerden bağış olarak ve gerekse yardım alabilecekleri diğer örgütlerden destek almaları gerektiği belirtilmiştir. Castrogiovanni'ye göre (1991) kaynakların bolluğu ya da kıtlığı okulların faaliyetlerine de yön verir. Okullar büyük kapasiteli çevrelerde yer aldıklarında daha düzenli ve bol gelire sahip olabildikleri için öğrencilerine görece daha zengin programlar ve diğer eğitimsel etkinlikler sunabilirler. Kıt ya da sınırlı kapasiteye sahip olan fakir çevrelerdeki okullar gelir üretemedikleri için yalnızca temel akademik programı uygulamakla sınırlanabilir ve böylece ek programlardan vazgeçerler (Hoy ve Miskel, 2010, 243). Görüldüğü gibi kaynak paylaşımı işbirliği yapmak için eğitim örgütleri açısından önemli bir işbirliği nedeni olarak görülmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular da bunu doğrular niteliktedir. Aşağıda katılımcıların bazı ifadelerine yer verilmiştir.

Diğer kurumların bizim kuruma katkıları olmaktadır. Örneğin orman müdürlüğü ile işbirliği yaparak okulun çevre düzenlemesi yapıldı (kur1)

Bir kurumdaki atıl malzeme diğer kurumda gerekli olabilir. Bilgi alışverişi önemlidir. Paylaşmak önemlidir (kur4).

Her kurumun maddi imkanları farklıdır. Bu konuda birbirlerine destek olurlar. Farklı konularda yetişmiş elemanlardan faydalanmak amacıyla. Çeşitli alanlarda yaşanmış tecrübelerden faydalanmak amacıyla (kur11).

İşbirliği Yapacağı Kurumları Seçme Kriterlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların eğitim örgütlerinin işbirliği yapacakları kurumları seçerken belirleyici kriterleri için verdikleri yanıtların temalara dağılımı Çizelge 13'te verilmiştir

Çizelge 13. Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yapacakları Kurumları Seçme Kriterleri

Temalar	**n**
Kurumun Olanakları	32
Yöneticinin Tavrı	32
İletişim	30
Uzmanlık/Liyakat	28
Fiziksel Yakınlık	22
Uyum	17
Tanıdık Olması	15

Çizelge 13'te görüldüğü gibi, katılımcıların çoğunun işbirliği yapılacak kurumun kendilerine sağlayabileceği olanaklarının olmasının ve yöneticinin bu olanakları paylaşmadaki tavrının kurumla işbirliği yapmayı etkilediğini belirtmiştir. Bunun dışında işbirliği yapılacak kurumla iletişim kurabilme, uzmanlık/liyakata sahip olması, fiziksel olarak yakında olması, iki/ya da daha fazla kurum arasında bir uyumun olması ve kurumun tanıdık/bildik bir kurum (kurum yöneticisinin daha önceden tanınıyor olması) olmasının işbirliği kararını vermede kurum seçiminde önemli kriterler olduğunu belirtmektedir. Packdell (2009) açık ve dürüst iletişimin ve uygun kaynakların varlığının kamu eğitim örgütlerinden oluşan eğitim ağbağlarındaki işbirliğinin özelliklerinden olduğunu bulmuştur. Dinamik İşbirliği Teorisine göre (Black ve diğerleri, 2003) aktörlerin uzun süreli olarak birlikte çalışma yeterlikleri,

özellikle de devlet kurumlarının hizmet sağlayıcılarla birlikte çalışabilme yeterlikleri, artan iletişim ve beklentilerin açık biçimde tanımlanması ile artmaktadır. Katılımcılar görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

(1) Bizim ihtiyacımız olan konuda imkanları olup olmamasına (2) yöneticilerle olan ikili ilişkilerin derecelerine (kur11).

Ulaşım, iletişim kolaylığı olanı; bize karşı yaklaşımı daha sıcak olanı; yardımlaşma umudu daha yüksek olanı; arada statü farkı gözetmeyecek olanı (kur3).

Kendi kurumumu her anlamda destekleyebilecek olmasına, karşılıklı işbirliğinin okul veya kuruma katkı sağlayacak olmasına dikkat ederim (kur 6).

Uyum (kur8).

Görüldüğü gibi eğitim yöneticileri, yöneticinin tavrının ve kurumun sağlayabileceği olanakların bir kurumla işbirliği kararını vermede önemine dikkat çekmiştir. Diğer kurumun elindeki olanaklar işbirliğinde tercih edilmesinde önemli bir etken olarak sayılmaktadır. Bu bulgu, Kaynak Bağımlılığı Kuramının açıklamalarına da uygundur. Örgütlerin paylaşabilecekleri kaynakların varlığı işbirliğinde tercih edilmelerini sağlamaktadır.

Yöneticinin işbirliğine yatkın olması, işbirliğine olumlu bakması ve iletişim gibi özellikleri, işbirliğinin sosyal ilişkilerin de temel öğeleri olan iletişim, güven, olumlu işbirliği kültürü gibi özelliklerinden etkilendiğini de göstermektedir. Bailey ve Koney'e (2000,29) göre bireyler arası sağlıklı insan ilişkilerinin olması örgütler arasındaki işbirliğini kolaylaştırmaktadır. Aynı vurguyu yapan Austin (2000,173) işbirliğinin taraflar arasında tesis edilmesinde anahtar kişiler arasındaki duygusal ilişkilerin niteliğinin (olumlu sosyal ilişkiler) örgütler arası işbirliğini de önemli ölçüde etkilediğini ileri sürmüştür. Araştırma bulguları kuramsal bilgilerle uyumludur.

İşbirliğini Kolaylaştıran Yönetici Özelliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 14'te katılımcıların işbirliğini kolaylaştıran yönetici özelliklerine ilişkin görüşleri listelenerek verilmiştir.

Çizelge 14. İşbirliğini Kolaylaştıran Yönetici Özellikleri

	n
Kişisel Özellikler	
-İletişim becerilerine sahip, rahatlıkla ve net "evet" ve "hayır" diyebilen.	36
-Kişilik yapısı olarak aktif, girişken, azimli, ilişkileri birbirine karıştırmayan, özverili, barışçıl ve dayanışma kültürüne sahip, uzlaşmacı, kibirden uzak, güven veren.	36
-Sosyal becerileri gelişmiş; medeni ilişkilerin gereğini yapabilen; sosyal ilişkilerin önemini kavramış; itibar sahibi, çevresi tarafından sevilen ve saygı duyulan; diğer kurumları istismar etmeyen.	28
Profesyonel Özellikler	
-Mesleki bilgiye sahip, alanında yeterli; teknolojiyi iyi kullanabilen,	36
- İşbirliği kültürüne sahip ve işbirliğine inanan.	36
- Vizyon sahibi, geleceğe ilişkin projeksiyonlar yapabilen.	24
- Temsil ettiğinin/ettiklerinin farkında olan, protokol kurallarını bilen ve uygulayan.	18
- Çözüm odaklı	16
-Şeffaf ve hesapverebilir	16

Çizelge 14'te görüldüğü gibi, eğitim yöneticilerinin tümü, iletişim becerilerine sahip, rahatlıkla evet ve hayır diyebilen, kişilik yapısı olarak girişken, azimli, barışçıl, dayanışmacı, mesleki bilgiye sahip ve teknolojiyi iyi kullanabilen ve işbirliği kültürüne (açık ve dürüst iletişim, katılımcılık ve şeffaflık) sahip, işbirliğine inanan yöneticilerin işbirliğini kolaylaştırdığını belirtmiştir. Bu bulgu, örgütler arasındakindeki işbirliğinin süreçlerinin gerçekleştirilmesinde iletişim ve güvenin önemi üzerinde duran çok sayıda araştırma ve işbirliğine özgü teorilerle de uyumludur (Andersen ve Richardson, 1996; S.P.Gudergan ve G.P.Gudergan, 2002; Black ve diğ, 2006; vb).

Araştırmada, katılımcılar, işbirliği sürecindeki sorunların genel olarak yönetici tavırlarından ve işbirliğine olumsuz yaklaşımlarından kaynaklandığını belirtmiştir (kur24, kur26, kur32 gibi). Coleman (2009, 36) başarılı bir işbirliğinde açık sözlülük, samimiyet, açık kalplilik, tarafsızlık ve doğruluğun (candor) işbirliğinin olmazsa olmaz koşullarından biri olarak sıralamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular da ileri sürülen görüşlerle uyumludur.

İşbirliği Sürecinin Engellerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Çizelge 15'de işbirliğinin önündeki engeller mevzuattan kaynaklanan engeller, bürokratik engeller ve psikolojik engeller biçimde kategorilerine göre verilmiştir. Katılımcılar birden fazla cevap verdikleri için yüzdelikleri hesaplanmamıştır.

Çizelge 15. İşbirliğinin Önündeki Engeller

	n	**n**	**n**
Mevzuattan Kaynaklanan Engeller			**8**
Mevzuat Uygun		26	
Mevzuat Uygun Değil		8	
Bürokrasiden Kaynaklanan Engeller			**24**
Bürokratik İşlemler Çok Fazla	21		
Yöneticilerin Prosedüre Aşırı Bağlılığı	17		
Memurların İşin Gereklerini Bilmemesi	8		
Psikolojik Engeller			**22**
İşbirliğine Olumsuz Yaklaşım	10		
Tek Taraflı Almaya Dayalı Düşünce Yapısı	6		
Kurumlar Arası Statü Farklılıkları	4		
Kişisel Sorunların Yansıtılması	2		

Çizelge 15'te görüldüğü gibi, katılımcıların büyük bir bölümü işbirliği için mevzuatın yeterli olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan sadece 8'i mevzuattan kaynaklanan engeller olduğunu, eskimiş mevzuat maddelerinin güncellenmesi, gereğinden fazla karmaşık mevzuatın sadeleştirilmesi ve çok ayrıntılanmış bazı maddelerin yöneticilerin sorumluluğuna bırakılacak

biçimde yeniden düzenlenerek yöneticilerin hareket alanının genişletilmesi ve insiyatif alabilmesinin önünün açılması gerektiğini belirtmiştir. Ancak katılımcıların büyük bölümü mevzuatın her konuda ayrıntılı düzenlemeler yapmasını olumlu bulmaktadır. Bunun yöneticileri sıkıntılı durumlardan koruduğunu ve hatta bu sebeple yöneticilerin yararına olduğunu belirten yönetici sayısı daha fazladır.

Mevzuatın uygun olmadığını belirten katılımcıların bir bölümü görevlerin ve sorumlulukların tam olarak net biçimde tanımlanmadığını belirtmiştir:

Görev tanımları tam net değil. Bazen görev ve sorumluluklar karışabiliyor. Görevi yaparken pek sorun çıkmasa da sorun ortaya çıktığında sorumluluğu kimse üzerine almak istemiyor. Bazen muhatap bulamıyorsunuz. Örneğin okullarda hizmetli kadrosu verilir ama gece bekçisi kadrosu yok. Ama hizmetliyi gece bekçisi olarak görevlendiriyorsunuz. Bu yanlış. Hizmetliyi kaloriferci olarak görevlendiriyorsunuz ama hizmetli kaloriferci değil ki ..gibi. (kur 27).

Mevzuattan kaynaklanan engellerden bir diğeri de kurum türleri ve okul düzeyleri farklı kurumlar arasında kaynak değişiminin gerçekleşmesinin mevzuat olarak engellenmesi olarak belirtilmiştir.

.. En çok engel mevzuattan kaynaklanıyor. Biz liseler olarak ilköğretime veremiyoruz. Sadece statüsü aynı olan kurumlara verebiliyor. Mevzut yetkimle yapamıyorum. Valilikten “olur” almam gerekiyor. Mevzuatta aynı statüdeki kurumlarla alış-veriş yapılabiliyor (kur 28).

Aynı yönetici, kurumların kendi aralarındaki işbirliğinin protokol çerçevesinde kendi aralarında gerçekleştirilebilecek bir biçimde mevzuat düzenlemesinin gerekli olduğunu belirtmiştir.

Sonuç olarak eğitim kurumlarının yöneticileri genel olarak mevzuatı yeterli bulmakla birlikte geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gereken bazı kısımları bulunduğunu belirtmiştir. Yöneticiler, asıl sorunun bürokrasinin gereğinden ağır işlemesine sebep olan prosedürler ve prosedürleri işleten yönetici ya da alt kademelerde yazışmaları yürütenler nedeniyle oluştuğu üzerinde birleşmektedir.

Araştırmada katılımcıların 24'ü işbirliğinde bürokratik engellerin işbirliğinin gerçekleşmesinde en fazla olumsuz etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Bürokratik işlemlerin gereğinden fazla olduğunu belirten katımcı sayısı 21 olarak bulunmuştur. Özellikle okul gezileri konusundaki prosedürün fazlalığı ve bürokraside kolaştırıcı olmaktan çok engelleyici bir takım ayrıntıların vurgulanmasının öğrencilerin il sınırları dışına çıkarılması ile ilgili gezilerde hem süreci uzattığı hem de bezginlik yarattığı belirtilmiştir. Genellikle yöneticiler "aşılır" " ikili ilişkilerle çözülür" "gerçekleştirmek isteyen aşmasını bilir" "sadece yazmak yetmez aynı zamanda evrakın takip edilmesi gerekir" gibi ifadeler kullanmıştır. Bu durum kullanılan dil açısından incelendiğinde, yöneticilerin bürokrasiyi "aşılması gereken bir şey; aşılması gereken bir engel" olarak algıladığının bir göstergesi olarak düşünülebilir:

Bürokrasi çok zorlaştırıyor. İş yapmak istemeyen insanlar zorlaştırıyor….iş yapmak isteyen yapar. Bu engeller rahat aşılıyor. Ufak tefekleri çok büyütmemek lazım (kur29).

Bürokrasiden kaynaklanan engeller içinde en çok bürokratik işlemlerin fazlalığı, yöneticilerin prosedüre aşırı bağımlılığı ve memurların işin gereklerini bilmemesi sorun olarak belirtilmiştir.

Katılımcı gruba göre işbirliğinin önündeki engellerden bazıları da "psikolojik" olarak nitelendirilebilir. Gruptan 22 yönetici işbirliğinin önündeki engellerden "işbirliğine karşı olumsuz yaklaşım", "tek taraflı olarak almaya odaklanma" kurumlar arası statü farkını vurgulayan bazı uygulamalar ve ikili ilişkilerdeki "kişisel sorunların kurumlar arası ilişkilere yansıtılması" nı işbirliğine engel etkenler olarak belirtmiştir. Aşağıda bu engele ilişkin doğrudan ifadelerden örnekler verilmiştir.

Çoğu hep almak istiyor"(kur34).

Üst düzeyde bencillik. Herkesin aynı hoşgörü içerisinde olmayışı; empati kuramayışı(kur35).

Psikolojik faktörler olarak gruplandırılan bu tür engellerde yöneticilerin kişisel ve profesyonel özelliklerinin öneminin yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılılımcılara göre işbirliğine uygun yönetici davranışları ve kişisel özellikleri işbirliğini kolaylaştırmakta ya da zorlaştırmaktadır.

İşbirliğinin Geliştirilmesi Önerilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Katılımcı grubun işbirliğinin geliştirilmesi için ileri sürdüğü öneriler Çizelge 16'da mevzuata, bürokrasi ve işleyişle ilgili olmak üzere gruplandırılarak verilmiştir.

Çizelge 16. Örgütlerarası işbirliğinin Geliştirilmesi Önerilerine İlişkin Bulgular

	n
Mevzuata İlişkin Öneriler	
-Okul gezileri ile ilgili mevzuat düzenlemelerinin hafifletilmesi	36
-İki kurumun arasında protokol imzalayabilmesi, herşeyin Bakanlık'a gitmemesi	6
-Eğitim kurumları dışındaki kurumlarla işbirliği öngören mevzuatta diğer kurumlara ilişkin sorumlulukların güçlendirilmesi (3308 sayılı kanunda stajer öğrenci alma vb)	5
- Çağın koşullarına uymayan mevzuat maddelerinin güncellenmesi.	4
Bürokrasiye İlişkin Öneriler	
-Prosedürlerin azaltılması	36
-Basamakların azaltılması ve yazışmalarda üst kurumlara giden yazışmalarda zaman kaybettiren uygulamaların düzeltilmesi.	28
-Kurum yöneticilerinin yetkilerinin arttırılması	8
İşleyişle İlgili Öneriler	
-Yöneticilerin insiyatif alabilmeleri için sisteme daha çok güven duyabilecekleri bir ortamın yaratılması.	24
-Devlet olanaklarının tüm kurumlar için kullanılması	18
-Kurumları daha çok bir araya getirecek organizasyonlar yapma	15
- Sorunlar ve etkinlikler konusunda daha fazla haberdar olma ve eşgüdüm için bilgilendirme mekanizmaları oluşturulması ve sürekli güncellenmesi	8
- Daha çok diyalog ortamı yaratma	5
-Toplantıların işlevsel kılınması.	4
-Okul yöneticilerinin çevre olanakları hakkında daha fazla fikir sahibi olması	3
-Okullara öğrenci sayısına göre bütçe ayrılması	3
-Tüm kurumların web sitelerinden diğer kurumlara sağlayabilecekleri olanakları ve ihtiyaçları duyurması	2

Çizelge 16. Devamı. Örgütlerarası işbirliğinin Geliştirilmesi Önerilerine İlişkin Bulgular

İşleyişle İlgili Öneriler	**n**
-Öğretmen ve öğrencilerin de diğer kurumları tanıması olanağını sağlayan daha fazla Etkinlik düzenlenmesi	2
-Kurumlar arasında statü farklı yaratan ve okul yöneticilerinin diğer kurum yöneticilerine ulaşmasını zorlaştıran “toplantılarda arkada-önde oturma” “ben daha önemliyim” gibi yaklaşımlara sebep olan uygulamalardan vazgeçilmesi	1

Çizelge 16’da görüldüğü gibi, katılımcılar tarafından mevzuatta en fazla problem yaratan faktör, okul gezileri ile ilgili prosedürlerdir (N=36). Katılımcıların tümü genel olarak prosedürlerin azaltılması gerektiğini belirtmiştir. Mevzuatın uygun olmakla birlikte çağın koşullarına uygun olmayan maddelerin değiştirilmesi gerektiğini ayrıca gereğinden fazla mevzuat hükmü bulunduğunu ve takibinin güç ve yorumlanmasının zaman zaman sıkıntılı olduğunu belirtmişlerdir. Bu durum okul yöneticilerini yönetici görüş alış-verişine yöneltmektedir. Yeni değişiklikleri izlemek ve yeni çıkan mevzuat hükümlerini uygulamada birlik-beraberlik sağlayacak biçimde yorumlayabilmek için özellikle aynı tür ve düzeydeki okul yöneticileri arasında görüş alış-verişinde bulunulduğu belirtilmiştir. Katılımcılar yeni çıkan hükümleri diğer okul yöneticileri ile birlikte yorumlamanın önemli düzeyde kolaylık sağladığı görüşündedir (kur27, kur36).

Yöneticilerin büyük bölümü, okulların ve kurumların elindeki her tür kaynağın temelde devlet olanağı olarak değerlendirilmesi ve tüm kurumlar için kullanılması görüşü üzerinde birleşmektedir. Ancak en büyük sıkıntının yöneticilerin yapılacak uygulamalardan kaynaklanan bir biçimde sorumlu tutulmaları olabileceği ve kendilerini koruma içgüdüsü ile çoğu yöneticinin bu konuda işbirliğine karar vermeden önce sisteme daha fazla güven duyabilecekleri bir işleyişin oluşturulması gerektiğini belirtmiştir.

Yöneticilerin büyük bölümü, eğitim kurumu dışındaki kurumlarla işbirliğine girişirken daha şüpheli yaklaşıldığını ve gelecekte yöneticinin sorumlu tutulacağı olumsuzlukların işbirliği kararı vermede engel

oluşturduğunu belirtmiştir. Genellikle eğitim kurumları arasındaki işbirliği özendirilirken eğitim kurumu olmayan diğer kurumlarla işbirliğinde üst kurumlardan izin almanın uzun sürmesi, gereğinden fazla prosedürün bulunması, eğitim kurumu olmayan kurumlara şüphe ile bakılması ve sorun kaynağı olabileceğine ilişkin düşünceler, eğitim örgütlerini kendi içinde birbiri ve diğer kamu kurumları ile işbirliği yapmaya özendirirken diğer kurumlarla işbirliğinde daha çekingen davranmalarına neden olmaktadır. Bu bulgu, araştırmanın sosyal ağbağ boyutunda elde edilen ve eğitim örgütlerinin kendi içinde sıkı , dışarıya kapalı görüntüsünün kısmen gerekçesi olarak da yorumlanabilir.

Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yaptığı Kurumlara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Kurumların işbirliği durumunu belirlemek için araştırmada hem nitel hem de sosyal Ağbağ analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yaptığı Kurumlara İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada son bir yıl içinde en fazla okullar, İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kuruluşlar, çeşitli kamu kurumları ve az sayıda özel sektör ve sivil toplum kuruluşu ile işbirliği yapıltığı belirlenmiştir. Çizelge 17'de araştırmaya katılan 36 kurum yöneticisinin işbirliği yaptığı kurumlar işbirliği yapılan konuya göre sınıflandırılarak verilmiştir. Okul ve kurum isimleri gizlilik ilkesi gereğince "okullar" başlığı altında toplanarak verilmiştir.

Çizelge 17. Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yaptığı Konular ve Kurumlar

İşbirliği Yapılan Konular	**Kurumlar**
Resmi yazışmalar, onaylar	Valilik, İl Milli Eğit. Müd. (IMEM)
Bilgi paylaşımı	Okullar, İMEM, Esn Sanat Od.
Personel desteği (öğretmen)	İMEM, Okullar, İŞKUR
Yönetici görüş alışverişi	İMEM, Okullar
Güvenlik	İl Emn. Müd., Garnizon (Jand.)

Çizelge 17.devamı. Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yaptığı Konular ve Kurumlar

İşbirliği Yapılan Konular	**Kurumlar**
-Sağlık Taraması (diş, göz)	İl Sağlık Müd. (Devlet Hast, Ağız
-Aşılama Tablosu	Diş Sağlığı Merkezi, Toplum
Spor Müsabakaları	Sağlığı Merkezi)
Projeler	İl Gençlik ve Spor Müd.
Malzeme:	Okullar, İl Sağlık M., Orman Md.,
-Tahta, çimento vb bina onarım malzemesi	Fabrika (ÖR-SAN), TEK, Türk
-Kitap- kırtasiye temini	Telekom , İMEM,
-Taşımalı okul yemek	Kırtasiyeler
Bina- Mekan Paylaşımı- Depo	Öğretmenevi
-Spor Salonu,	Okullar, IMEM
- Konferans Salonu,	Okullar
Teknik Destek	Okullar, Sinop Üni, Halk E. M.
Staj	Meslek Lisesi
	Özel sektör (oteller, bankalar,
	marketler, Defterdarlık, kargo
Maddi kaynak	firmaları, vb.)
	İl Özel İdaresi, MEB, İMEM,
Seminerler –Konferanslar	Okul Aile Birliği
	HEM, İl Sağlık, İl Emniyet,
	KETEM, Sinop Üni. Aile Sosy.
Özel Eğitim (Taramalar)	Politikalar Md. , Mesl E. Mer.
	Reh Ar. Mer., Özel Eği. M. İş Ok.

Çizelge 17'de nitel görüşmelerde elde edilen verilere göre, il merkezindeki eğitim örgütlerinin işbirliği yaptığı kurumlar ve işbirliği yapılan konular listelenmiş olarak verilmiştir. Buna göre, eğitim örgütlerinin işbirliği yaptığı kurumlar: Valilik, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Okullar, İl Emniyet Müdürlüğü, Esnaf ve Sanatkarlar Odası, İşkur, Garnizon, İl Sağlık Müdürlüğü, Ağız ve Diş Hastanesi, Toplum Sağlığı Merkezi, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü, Örsan Tekstil Fabrikası, TEK, Türk Telekom, Kırtasiyeler, Öğretmenevi, Sinop Üniversitesi, Halk Eğitim Merkezi, Oteller, Bankalar, Defterdarlık, Kargo Firmaları, İl Özel İdaresi, Okul Aile Birliği, Halk Eğitim Merkezi, KETEM (Kanser Erken Teşhis Merkezi), Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğü, Mesleki Eğitim Merkezi, Rehberlik

Araştırma Merkezi ve Özel Eğitim Merkezi ve İş Okulu olarak belirtilmiştir. Farklı konularda farklı kurumlarla işbirliği yapıldığı belirlenmiştir. Görüldüğü gibi, eğitim örgütleri yıl boyunca çeşitli konularda çok çeşitli türdeki kurumlarla işbirliği yapmaktadır.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerine en çok hangi kurumlarla işbirliği yaptıkları sorulmuştur. Katılımcıların işbirliği yaptıkları kurumların dağılımına bakıldığında eğitim örgütlerinin en çok kamu kurumları ve "bağlı kuruluşlar" olarak adlandırılan Halk Eğitim Merkezi, Rehberlik Araştırma Merkezi gibi kurumlarla işbirliği yaptıkları belirlenmiştir. Çizelge 18'de araştırmanın nitel kısmında toplanan verilere göre işbirliği yapılan kurumların kategorilerine göre dağılımı verilmiştir.

Çizelge 18. Eğitim Örgütlerinin En Çok İşbirliği Yaptığı Kurumlar

Temalar	**n**
Okullar	36
Kamu Kurumları	36
Bağlı Kuruluşlar	35
Özel Sektör Kuruluşları	11
Sivil Toplum Kuruluşları	2

Çizelge 18'de görüldüğü gibi eğitim örgütleri en çok kamu kurumları (İl Sağlık, İl Emniyet, Orman ve Çevre Müd. vb) ve okullarla işbirliği yaptığını belirtmiştir. Katılımcıların 35'i kamu kurumları yanında bağlı kurumlarla da işbirliği yaptığını belirtmiştir. Kamuya bağlı kurum, okul ve bağlı kurumla yapılan işbirliği yanı sıra özel sektör ve sivil toplum kuruluşu ile de işbirliği yaptığını belirten kurum sayısı daha azdır.

Katılımcılardan okulların özel sektörle bağlantıları daha çok kuruma yardım ve bağış adı altında kaynak aktarmak için yapılmaktadır. Genellikle kırtasiyeler, yakındaki esnaf ve fabrika gibi çeşitli kişi ya da kurumlardan destek alındığını belirten okul sayısı 7'dir. Öğrenci velileri dikkate alındığında bu sayının daha da artacağı açıktır ancak katılımcılar genellikle esnaf, kişi, kurum ismi belirtmemiştir. Sorun çözme amaçlı olarak yakındaki esnaf ve

tanıdık kişilerden sorunun niteliğine uygun biçimde yardım alındığı belirtilmektedir.

Sivil Toplum kurumları (STK) ile bağlantılı olan kurumlar genellikle bağlı kuruluşlar statüsündeki kurumlardan oluşmaktadır. Özellikle Halk Eğitim Merkezi en fazla STK bağlantısı belirten kurum olarak bulunmuştur. SİSAT (İş Adamları Derneği) ve Esnaf ve Sanatkarlar Odası gibi kuruluşlar bağlantılı olunan STK'lar olarak belirlenmiştir.

İşleyiş gereği okullar ve kurumlar arasındaki işbirliğinin yapılandırılmış (zorunlu ve emredilmiş) biçimindeki süreci nedeniyle kamu kurumları ve okullar arasındaki bağlantıların büyük bölümü prosedüre bağlanmıştır: Örneğin sağlık taramalarının belirli zamanlarda yapılması (ağız ve diş hastanesi ve sağlık müdürlüğü tarafından belirlenen) öğrencilerin aşılama tabloları; önceden planlanan belirli gün ve haftaların kutlanması ve anılması için hazırlanan etkinliklere öğrenci katılımının emredilmesi; emniyet kurumları ile yapılmış güvenlik anlaşmaları nedeniyle okullarda düzenlenen okul polisi uygulaması gereği okul giriş ve çıkış saatlerinde polisin okul kapısında güvenliği sağlaması vb. Milli Eğitim Müdürlüğünün Bakanlıktan gelen emirler doğrultusunda yapılacak tüm çalışmaları okul ve kurumlara iletmesi ve geri bildirim (değerlendirme raporları) istemesi ve denetleme mekanizmaları (teftiş ve denetleme görevi) okullarla çeşitli kamu kurumları ve üst kurumlar arasındaki işbirliğini genel olarak yapılandırmıştır. Dolayısıyla hangi kurumla hangi kurumun hangi konuda zorunlu olarak işbirliği yapacağına ilişkin genel bir çerçeve oluşturulmuştur. Bazı durumlarda yasalarla da düzenlenmiştir (3308 sayılı kanunla meslek liselerinin diğer kurumlarla işbirliği yapması gibi).

..son sınıftaki öğrenciler 3308 sayılı kanun gereği çeşitli işletmelere haftada üç gün staja gidiyor. Kurumları yakından tanımaları gelecekte meslekleri konusunda yararlı olduğunu düşünüyorum (kur24).

Bunun dışında kalan ve okul ve kurumların kendi istekleri ile gerçekleştirdikleri, okulların ve kurumların ihtiyaçları doğrultusunda

kurdukları işbirliği ise okulların inisiyatifine bırakılmıştır. Bu alan tümüyle eğitim yöneticisinin çevre ile bağlantıları, ilişkileri, eğitime ve yönetime bakış açısı, yaratıcılığı ve iş başarımı ile biçimlenmekte ve sosyal ilişkilerdeki becerikliliği ile yürütülmektedir.

> …hepimiz birbirimizi tanıyoruz. Uzun yıllardır bu ilde yaşıyoruz…Birbirimizin imkanlarını biliyoruz. Birisinden yardım isterken beni geri çevirmeyecek birinden isterim. Ama kurumlarla (eğitim dışındaki diğer kamu kuruluşları) böyle değil. Onlardan yardım almanın yolu da ilişkileri sıcak tutmak. Onlara hayırlı olsun vs dersen (gidersen) ikili ilişkileri iyi tuttuğunuz sürece okullarımızdaki problemleri daha çabuk çözersiniz. Herkesle kavga ederseniz kimse size iyi bakmaz.. (kur10)

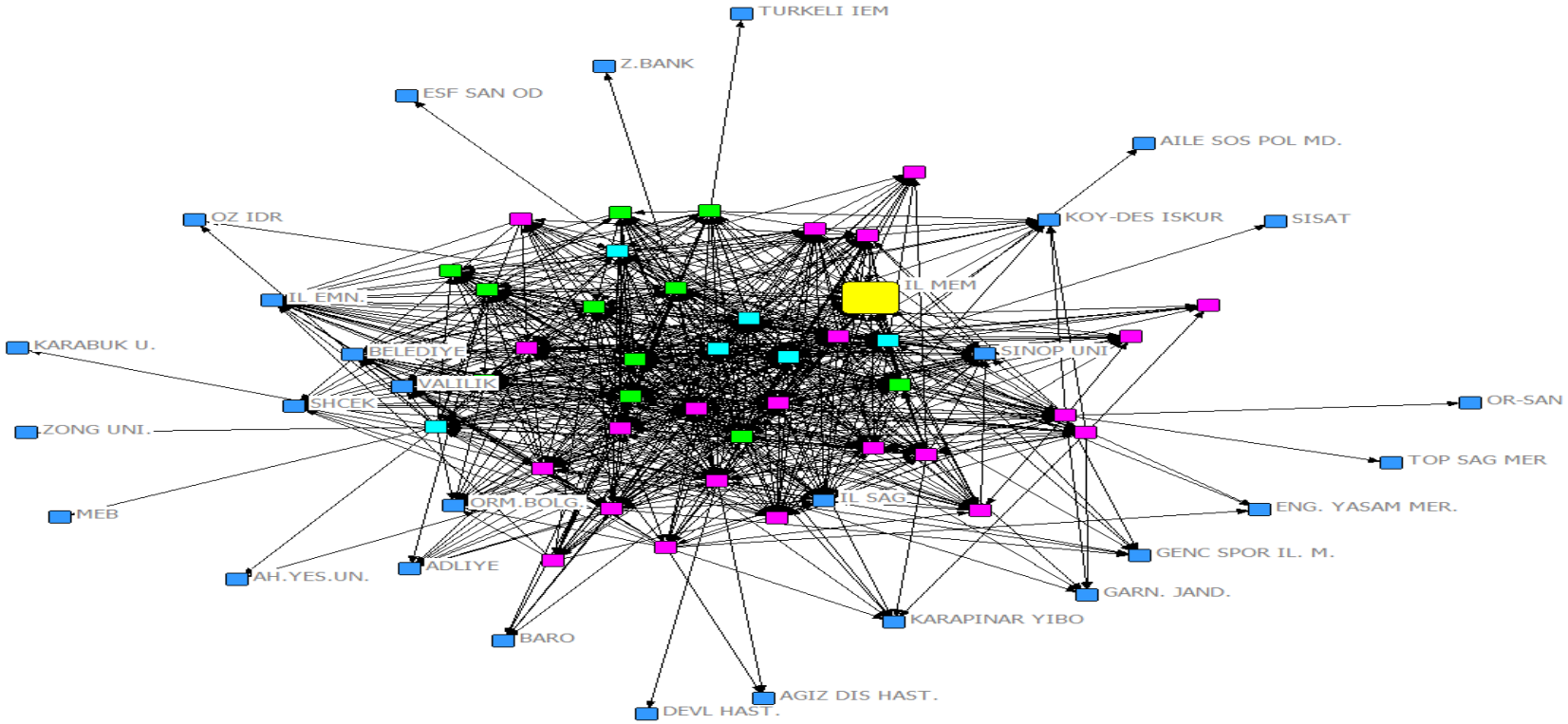
> biz kimi hangi konuda arayacağımızı iyi biliriz. Yetenek olarak da böyle. Benim okulumda neyin iyi neyin kötü neyin var neyin yok olduğunu arkadaşlarım bilir. Benim neyi iyi yaptığımı (yeteneklerimi) de. Ben de aynı şekilde hangi konuda kime gideceğimi bilir ve ona göre isterim (kur14).

İşbirliği bağlantıları kurumlar arasında hem hiyararşik bağlantılar (Whetten,1981) hem de Granovetter'in de (1977) belirttiği gibi, yöneticileri arasındaki belli bir sosyal ilişkiler yapısı üzerinde işlemektedir. Bulgular, Jager (2005), Marra, Peterson ve Britsch (2009) gibi pek çok araştırmada olduğu gibi eğitim örgütlerinin çok sayıda kurumla işbirliği içinde olduğuna ilişkin araştırma bulguları ile uyumludur.

İşbirliği Yapılan Kurumlara İlişkin Sosyal Ağbağ Bulguları ve Yorumları

Araştırmada, İşbirliği Düzeyleri Ölçeği (Ek-2) kullanılarak toplanan veriler yöntem kısmında da açıklanan prosedüre uygun olarak UCINET 6.0 programı kullanılarak il merkezindeki eğitim örgütleri ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kuruluşların çeşitli düzeylerde işbirliği yaptığı kurumlardan oluşan ağbağ diyagramı oluşturulmuştur. Aşağıda verilen il merkezi işbirliği ağbağı hangi örgütlerin hangi örgütlerle işbirliği yaptığını görsel olarak ortaya koymaktadır.

Şekil 16'de il merkezinde birbiri de diğer örgütlerle işbirliği yapan eğitim örgütleri işbirliği ağbağı (social network) görülmektedir.



Şekil 16 . İşbirliği Yapan Eğitim Örgütlerinin Örgüt Tipi (Okul-Kurum) ve Okul Türlerine (Temel Eğitim Okulu- Ortaöğretim Okulu) Göre Ağbağ Haritası.
Pembe kutular: Temel Eğitim Okulları (İlkokul ve Ortaokullar ve sayısı az olduğu için (N=2) bu kategori ile birleştirilen Anaokulları)
Yeşil kutular: Ortaöğretim Okullarını (Fen, Anadolu, Meslek, İHL, Güz. Sanatlar vb.)
Turkuaz kutular: Bağlı kurumlar (RAM, BSM, Öğretmevi, HEM,gibi) **Mavi kutular:** İkincil aktörleri (işbirliği yapıldığı belirtilen eğitim örgütleri dışındaki diğer aktörler) temsil etmektedir. **Çizgiler:** Aktörlerin aralarındaki çizgiler ve yönlü oklar araştırma kapsamında tanımlanan çeşitli düzeylerdeki örgütlerarası işbirliği ilişkisini simgelemektedir. Okların yönünün karşılıklı olması karşılıklı işbirliği ilişkisini (her iki örgütün de birbiri ile işbirliği yaptığını belirttiğini) ; tek taraflı olması ise örgütlerden sadece birinin işbirliği yaptığını belirttiğini (tek taraflı ilişkiyi) simgelemektedir (EK-26)

Şekil 16'da görüldüğü gibi, 36 katılımcıdan işbirliği düzeyleri ölçeği ile toplanan veriler doğrultusunda 68 aktör arasında işbirliği yapıldığı belirlenmiştir. Sosyal Ağbağ Analizi diyagramlarında noktalar (node, düğüm, actor) işbirliği yapan kurumları; çizgiler (edge, line, kenar, bağlantı, bağ vector) ise aralarındaki işbirliği ilişkilerini temsil etmektedir. Merkeze daha yakın yerleşik olanlar bağlantısı dolayısıyla işbirliği ilişkisi daha fazla olan eğitim kurumlarını, diyagramın kenarlarında olanlar ise merkezdekilere nazaran daha az bağlantısı başka bir ifade ile daha az işbirliği olan kurumları göstermektedir. Gerek temel eğitim okulları, gerek ortaöğretim okulları ve bağlı kuruluşların birbiri ile ve diğer tür ve düzeylerdeki örgütlerle işbirliği yaptıkları bulunmuştur. Diyagramın ortasında yer alan örgütler daha fazla işbirliği bağlantıları olan örgülerden, çeperde (ağbağ haritasının kenarlarında) yer alan örgütler ise daha az işbirliği bağlantısı olan örgütlerden oluşmaktadır.

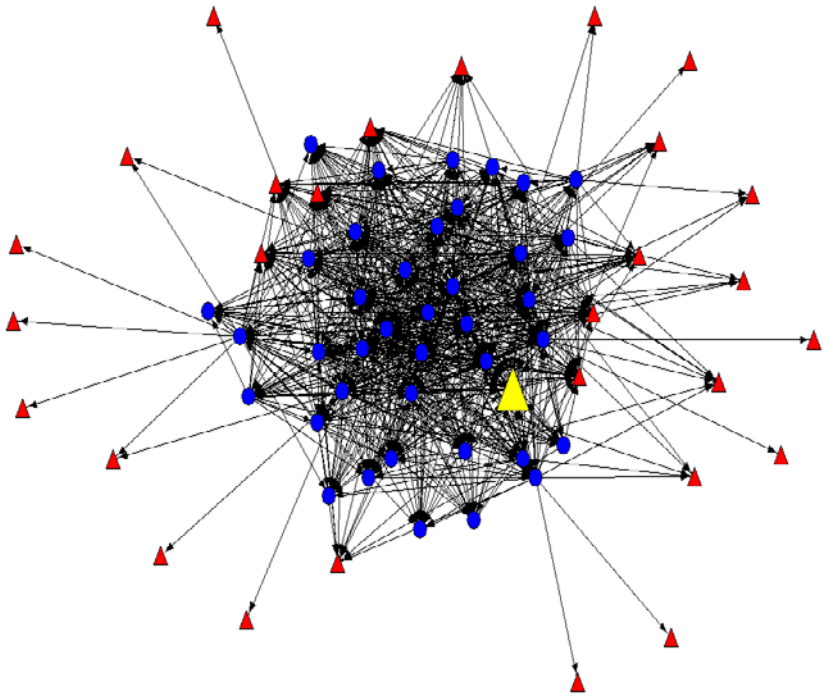
Şekil 16'de görülen işbirliği Ağbağ haritasındaki örgütlerin (aktörlerin) kurum tür ve düzeylerine göre dağılımı Çizelge 19'de verilmiştir.

Çizelge 19. Aralarında İşbirliği Gerçekleştiği Belirlenen Aktörlerin Kurum Tür ve Düzeylerine Göre Dağılımı

Kurumlar		N	N
İl MEM'e Bağlı Kurumlar			
Temel Eğitim Okulu		22	
Ortaöğretim Kurumu		11	
Bağlı Kurumlar		6	
	Toplam		**39**
İl MEM'e Bağlı Olmayan			
Kamu		26	
Özel Sektör		1	
Sivil Toplum Kur.		2	
	Toplam		**29**
Toplam			**68**

Çizelge 19'da görüldüğü gibi işbirliği ağbağını oluşturan 68 aktörün 39'u İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurumlardan, 29'u ise üst kurum olarak İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olmayan kurumlardan oluşmuştur (Ek- 8). Hedef evren olarak tespit edilen il merkezindeki belediye sınırları içindeki kamu kurumlarından oluşan İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı tüm kurumlar işbirliği ağı içinde yer almış ve hiçbir izole kuruma rastlanmamıştır. Bu durum, il merkezindeki tüm eğitim örgütlerinin birbiri ya da diğer kurumlarla mutlaka işbirliği ilişkisinde bulunduğunu ve en az 1 kez işbirliği bağlantısı kurduğunu göstermektedir.

İl merkezinde işbirliği yapılan toplam aktör sayısı 68 (Component=1 ; Component Size=68) olarak belirlenmiştir. Analizlerde belirlenen 68 aktörlü "işbirliği düzeyleri ağbağı" tek bir bileşen (component) oluşturmaktadır. Bu durum, örgütlerin işbirliği ağbağ yapısının bütünlük sergilediğini ve kendi aralarında bağlantılı tek bir bileşen oluşturduğunu göstermektedir. Şekil 17'de eğitim örgütü olan ve olmayan örgütler arasındaki işbirliği ağbağ diyagramı verilmiştir.



Şekil 17 . Eğitim Örgütü Olan ve Olmayan Örgütlerle İşbirliği Ağbağ Diyagramı.
Sarı ve Büyük Üçgen: İl Milli Eğitim Müdürlüğü (İMEM), **Daire (Mavi):** İl MEM'e bağlı kurumlar; **Üçgen: (Kırmızı):** İl İçi-Dışı İşbirliği Yapılan Diğer Kurumlar **Çizgi (ties):** Tüm düzeylerdeki örgütlerarası işbirliği ilişkisi.

Şekil 17de görüldüğü gibi, eğitim örgütleri (mavi şekiller) merkezde toplanırken eğitim örgütü olmayan örgütler (kırmızı şekiller) daha az bağlantıları ile genellikle çevrede yer almıştır. Buna göre, eğitim örgütlerinin kendi aralarındaki bağlantılılıklarının daha sıkı, diğer örgütlerle bağlantılarının daha gevşek olduğu bulunmuştur. Diğer kuruluşlarla bağlantıların nispeten daha az/gevşek olması eğitim örgütleri ağbağının kısmen kapalılık özelliği yansıttığı ve içte daha sıkı, dışa daha kapalı bir özellik gösterdiği biçiminde de yorumlanabilir.

Görsel olarak ortaya konulan bu bulgunun ölçüsünü ortaya koymak için Sosyal ağbağ analizi tekniğinde yoğunluk (density) ölçüsü ve kümelenme katsayısı (cluster coefficient) analizleri kullanılmaktadır.

Araştırmada, eğitim örgütleri işbirliği ağbağında işbirliği ilişkisinin yoğunluğu %57 olarak bulunmuştur (Density Avg Value=0,566; ss 1.262). Bu bulguya göre, ağbağ içindeki örgütlerin birbiri ile kurabilecekleri maksimum ilişkinin %57'si kurulmuştur. Kümeleme kaysayısı hesaplamasında ağbağdaki kümeleme katsayısı 0.520 olarak bulunmuştur (Overall graph clustering coefficient: 0.520 ; Weighted Overall graph clustering coefficient: 0.455). Bu oran eğitim örgütlerinin işbirliği ağbağındaki örgütlerin hem ağbağ içinden hem de ağbağ dışından bağlantıları olduğu biçiminde yorumlanmaktadır.

Ağbağ haritasında görece çekirdekte kenetlenmiş çok sayıda bağlantı ve dış bağlantıların zayıflığı örgütlerin iç bağlantılarının dış bağlantılarına göre daha güçlü olduğunu göstermektedir. Hangi örgütlerin bir arada kümelendiğini ya da tabakalaştığını belirlemek için yapılan Kümeleme/ Tabakalanma Analizi hesaplamasına göre ağbağ yapısı içindeki keskin bölünme aşağıdaki iki küme örgüt arasında bulunmuştur. Birinci ve ikinci küme arasında belirgin bir biçimde farklılaşma vardır (Fit= 0.659, r-square= 0.116):

Kümelenme 1 (Cluster 1): kur1, kur2 , kur3 , kur4 , kur5, kur6 , kur7 , kur8 ,kur9 , kur10, kur11 , kur13, kur14 , kur15, kur16, kur17, kur18 , kur19, kur20, kur21, kur22, kur23, kur24 , kur25, kur26, kur27, kur28 , kur29 , kur30, kur31, kur32, kur33, kur34, kur35, kur36 , kur37, kur38, kur39, VALILIK, IL MEM, IL SAG, SINOP UNI, IL EMN., ORM.BOLG., SHCEK, BELEDIYE, KOY-DES ISKUR

Kümelenme 2 (Cluster 2): kur12, ADLIYE, BARO, GARN. JAND. ,DEVL HAST., AGIZ DIS HAST. , ENG. YASAM MER., GENC SPOR IL. M., OR-SAN, KARAPINAR YIBO, TOP SAG MER, Z.BANK, OZ IDR, ESF SAN OD, TURKELI IEM , AH.YES.UN,. KARABUK U., ZONG UNI, AILE SOS POL MD. ,SISAT, MEB.

Bulunan her iki küme (cluster) karşılaştırıldığında birinci kümenin genellikle eğitim kurumları ve il merkezindeki Valilik, İl Milli Eğitim Müdürlüğü gibi kurumlardan; ikinci kümenin daha az işbirliği yapılan eğitim örgütü olmayan kurumlardan oluştuğu görülmektedir. Diğer eğitim örgütleri ile en çok işbirliği yapılmakla birlikte, kamu kurumlarından en fazla Valilik, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü; Sinop Üniversitesi, İl Emniyet Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü, Belediye, SHÇEK ve İş-Kur ile işbirliğinin diğer örgütlere nazaran daha fazla olduğu görülmektedir.

Örgütlerin birbiri ile bağlantılarının sıkılığı ya da gevşekliği (az-çok bağlantı, uzak-yakın bağlantı gibi) değerlendirilirken sosyal ağbağ analizinde teorik açıklamalarda sosyal sermaye yaklaşımından yararlanılmaktadır. Sosyal sermaye yaklaşımı sosyal ağbağ analizi bulgularının yorumlanmasında bulunan sayısal analizlere teorik bir çerçeve sağlamaktadır. Örgütlerin birbiri ile giriştiği işbirliği etkinlikleri aynı zamanda sosyal sermaye yaratma eylemleri olarak değerlendirilmektedir (Sözen, 2011). Sosyal sermaye “karşılıklı tanışık ya da birbirinin farkında olmaya bağlı olarak oluşan ilişkiler ağı ile elde edilen kaynakların tümü” olarak açıklanmaktadır (Kang ve Glassman, 2010).

Sosyal sermaye yaratma açısından işbirliği ağbağı analiz sonuçları değerlendirildiğinde sosyal sermayenin iki türü ya da bakış açısı olarak nitelendirilen yaklaşımlara göre farklı açıklamalar yapılabilir. Birinci yaklaşım olan dayanışmacı sosyal sermaye (Coleman, Bourdieu, Putnam, vb) bakış açısı ile ele alındığında yoğunluğu yüksek ve sıkı(yakın) ilişkilerin fazlalığı örgütlerin arasındaki işbirliğinin oldukça dayanışmacı ve yakın işbirliği ilişkileri bulunması nedeniyle "olumlu" algılanırken ikinci tür olan Aracı Sosyal Sermaye (Burt, Uzzi, Granovetter gibi) sosyal ilişkilerin sosyal sermaye yaratma özelliğinin yakın ve sıkı bağlantılar yerine daha çok uzak bağlantılarla sağlandığını ileri sürmekte, dolayısıyla ağbağ yoğunluğunun yüksek olmasını "dış çevreye kapalılık" olarak algıladığı /yorumladığı için "olumsuz" biçimde değerlendirmektedir. Burada asıl olan esasen örgütlerin hem dış çevreden hem de içeriden yani hem yakın ve sıkı hem de uzak bağlantılarının olması gereğidir. Nitekim sosyal sermaye konusundaki genel yaklaşım, örgütlerin yakın ve sıkı ilişkilerini yadsımazken uzak bağlantıların yenilikleri taşımadaki önemini vurgulamaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre, eğitim örgütlerinin birbiri ve diğer örgütlerle bağlantılılık derecesi ; yukarıda açıklanan Dayanışmacı ve Aracı Sosyal Sermaye yaklaşımlarına yorumlandığında, eğitim örgütleri arasında oldukça yakın, sıkı, dayanışmacı bir işbirliğinin bulunması açısından olumlu, ancak dış bağlantıların daha az olması nedeniyle, eğitim örgütleri arasındaki yakın ve sıkı bağlantılara karşın dışarıya daha kapalı ilişkilerin olduğunu göstermesi açısından olumsuz biçimle yorumlanabilir. Aynı biçimde kümelenme katsayısının yüksek bulunması grup içi ilişkilerin fazla, grup dışı ilişkilerin daha az olması biçiminde yorumlanır.

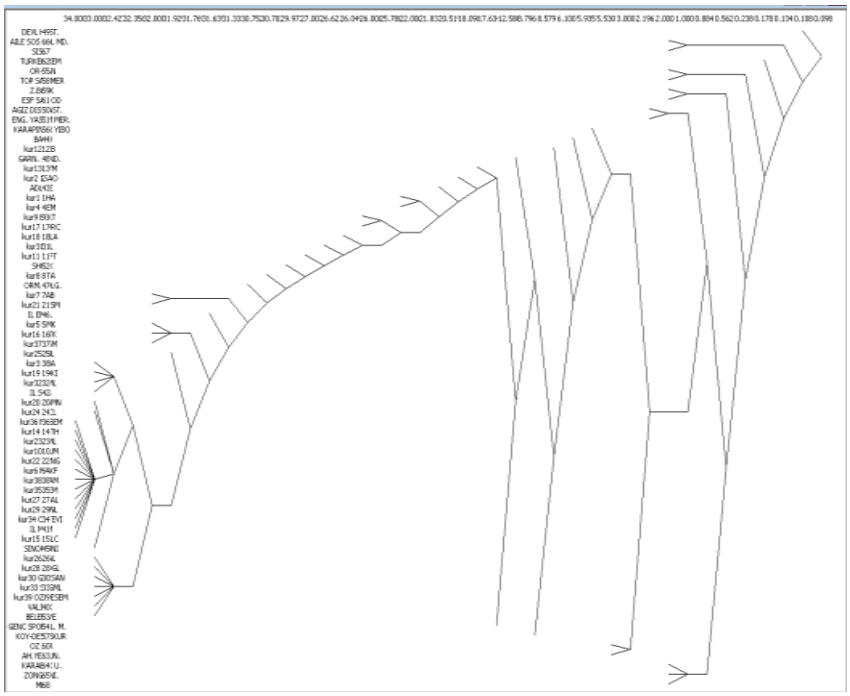
Yoğunluğun (density) yüksek olması, eğitim örgütlerin birbiri ile yakın ilişkiler ve dayanışma içinde olduklarını ancak dışarıdan bağlantılarının az olması nedeniyle kapalılık özelliği taşıdıklarının bir göstergesi olduğundan yeni bilgilerin ve dolayısıyla yeniliklerin ağ ilişkileriyle taşınmasının kısıtlılığını gösterir. Böyle bir durumda örgütlerin birbiri ile dayanışma sergilemesi olumlu olmakla birlikte dışarıdan gelen yeniliklere kapalı olmak örgütlerin

gelişimini ve uyarlanmasını zorlaştırır. Özellikle eğitim örgütlerinin çevreye açık kurumlar olması gereği (Colemann, 2009; Atkinson, Springate, Johnson ve Halsey, 2007; Johnson, 2010) dikkate alındığında dinamik ve sürekli değişim gösteren çevreye uyarlanmanın zorlaşması eğitim örgütleri ile diğer toplumsal kurumlar arasındaki uyumu zorlaştırır. Araştırma bulgularına göre il merkezindeki eğitim örgütleri işbirliği düzeyleri ağbağındaki yoğunluk yüksek, dıştan bağlantılar az ve daha çok birbiri ve bazı kamu kurumları ile işbirliği ilişkileri bulunması nedeniyle kendi içinde sıkı bağlantılı ancak dışarıya karşı kapalı bir yapı sergilemektedir.

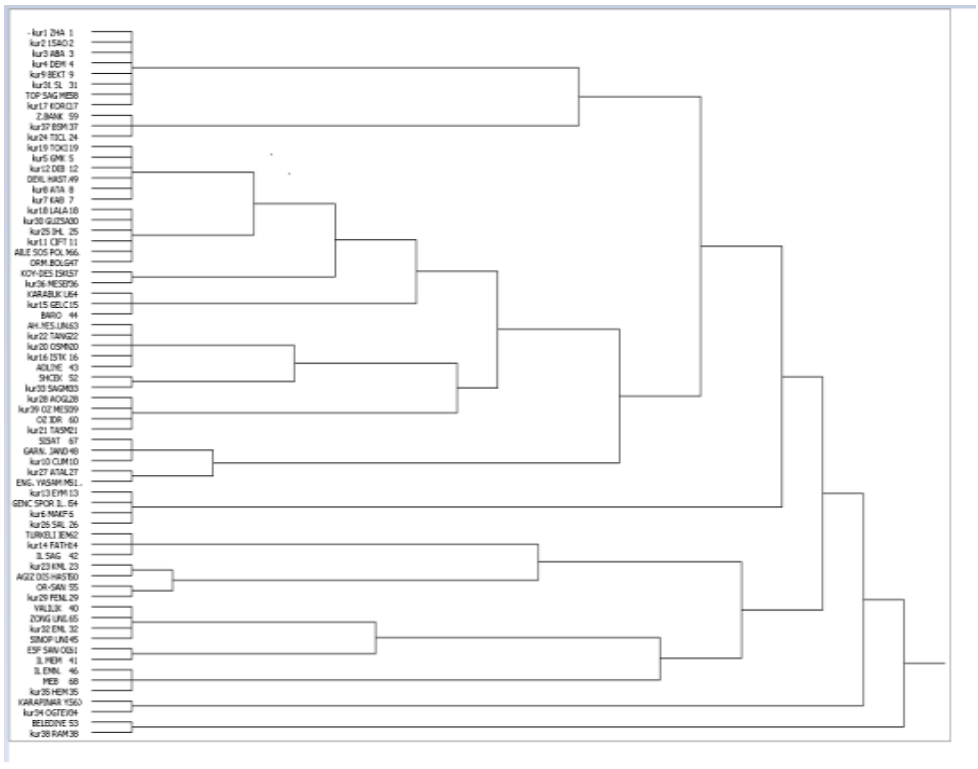
ABD'deki 16 eğitim reformu ağını inceleyerek eğitim ağbağlarının karakteristik özelliklerini ortaya koyan Lieberman ve Grolnick (1996) ağ uygulamalarında potansiyel olarak çeşitli gerilimlerin oluştuğunu belirtmektedir. Bu gerilimler eylemlerin anlamı ve ağ amacı arasında dengenin sağlanması, içerden ve dışardan gelen bilgiler, merkezileşme ve yerelleşme, üyelerin kendine özgü tarafları ve farklılıklarının yarattığı gerilimlerdir. McDonald ve Klein (2003) bu gerilimlerin aşılmasının en etkili yolunun onları yeniden çözümlemek ve tanımlamak olduğunu ileri sürmüştür. Yazarlar, ağ faaliyetlerinin içeriğinin geliştirilmesi ve pedagojik amaçlar arasında bir dengenin gerekliğini savunmaktadır. Bilgi kaynaklarından kaynaklanan gerilimlerin aşılması için, iç bilgi kaynağı (ağ üyelerinin birbirinden öğrenmesi) ve dış bilgi kaynağı (ağ üyelerinin dış bilgi kaynaklarından, uzmanlardan ve danışmanlardan öğrenmeleri) biçiminde bir sınıflandırma ve tanımlama getirmektedir. Bu koşullarda yakın ilişki içinde olunan eğitim örgütlerinden öğrenme ile diğer uzak bağlantılardan öğrenme arasındaki dengenin sağlanması ağ içinde oluşabilecek gerilimleri de engeleyecek ve katkı sağlayacaktır.

Araştırmada, ağbağı oluşturan eğitim örgütlerinin genel olarak kümelenmesinin yanı sıra ayrıca kendi içinde de klikler oluşturduğu bulunmuştur. Klik, bir ağbağın birbirine doğrudan ve güçlü bağlarla bağlı aktörlerinin oluşturduğu alt küme biçiminde tanımlanmaktadır (Öztaş ve

Acar, 2004, 313). Yapılan analizlerde işbirliği yapan eğitim örgütlerinin oluşturduğu 84 adet klik tespit edilmiştir (Ek-9).



Şekil 18. İşbirliği Düzeyleri Ağbağındaki Kliklere İlişkin Ağaç Diyagramı



Şekil 19. İşbirliği Düzeyleri Ağbağındaki Kliklere İlişkin Dendogram

Şekil 18 ve 19'deki ağaç diyagramı ve dendogramda bulunan kliklerin listesi Ek-9'da verilmiştir. Her iki şekle de dikkat edildiğinde *"kur36, kur14, kur23, kur10, kur22, kur6, kur38, kur35, kur27, kur29, kur34, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, kur15 ve Sinop Üni.'* Den" oluşan 14 örgütlük bir grup ve "*kur26, kur28, kur30, kur33, kur39, Valilik, Belediye ve İl Sağlık Müdürlüğü'*nden" oluşan 8 örgütlük bir grubun tüm ağbağ içindeki en büyük iki alt yapılanma ya da kliği oluşturduğu bulunmuştur. Bunların dışında çok sayıda küçük yapılanmalar bulunmaktadır.

Örgütlerin kendi aralarındaki alt gruplar/klikler gibi yapılanmaların gerekçelerini anlayabilmek bireysel ağların (ego-network) analizini gerektirmektedir. Hangi örgütlerin hangi gerekçelerle alt gruplar ya da klikler oluşturduğu sosyal ağbağ analizinde bireysel ağların incelenmesi ile ortaya çıkarılabilmektedir. Bunun bilinmesi ve ağ liderlerinin belirlenmesi ise gerekli müdehaleler ve kararların alınmasında ağbağın yöneticilerine gerekli bilgiyi sağlamaktadır (Cross ve Parker, 2004). Hangi örgütlerin hangi örgütlerle işbirliği yaptığının ortaya çıkarılması bir ölçüde de işbirliği yapılan konuların incelenmesini gerektirmektedir.

İşbirliği Yapılan Konulara İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada, eğitim örgütlerinin birbiri ve diğer örgütlerle "hangi konularda işbirliği yaptığına" ilişkin bulgular aşağıda verilmiştir.

İşbirliği Yapılan Konulara İlişkin Nitel Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada işbirliği yapılan konuların belirlenmesinde iki farklı araçla veri toplanmıştır. Görüşme formu ile toplanan verilere göre işbirliği yapılan konular: resmi yazışmalar ve onaylar, bilgi paylaşımı, personel desteği, yönetici görüş alış-verişi, güvenlik, sağlık taramaları ve aşılama, spor müsabakaları, projeler, okul tamiratı için malzemeler temini, kırtasiye malzemesi, taşımalı okullar için yemek, bina-mekan paylaşımı (depo, spor salonu, konferans salonu) , maddi kaynak, teknik destek, staj, seminerler-konferanslar ve özel eğitimlik öğrencileri için yapılan taramalar olarak

belirlenmiştir. Görüldüğü gibi, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle işbirliği yaptıkları konular çok çeşitli konu başlıklarında olup, okulun ihtiyaçları ve öğrencilerin eğitim öğretim hizmetlerinin eksiksiz bir biçimde sürdürülmesine yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Belirtilen işbirliği konularının araştırmada belirlenmiş işbirliği konuları açısından sınıflandırılmasında elde edilen işbirliği yapılan konular listesi Çizelge 20'de verilmiştir.

Çizelge 20. Görüşme Formuna Göre Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yaptığı Konular

Temalar	**n**
Bilgi Paylaşımı	30
Bina ve araç gereç paylaşımı	25
Yönetici Görüş Alışverişi	24
Maddi Kaynak Paylaşımı	22
Personel Desteği	18
Seminer-Kurs Personel Yet.De	8
Ortak Proje	6
Kurum Güvenliği	6
Kurum Sağlığı	5

Çizelge 20'de görüldüğü gibi, en çok işbirliği yapılan konular sırasıyla bilgi paylaşımı (N= 30); bina ve araç gereç paylaşımı (N= 25), personel desteği (N= 28); yönetici görüş alışverişi (N= 24) ; en az işbirliği yapılan konu başlığı olarak kurum güvenliği ve ortak projeler konusundaki işbirliği (N=6) bulunmuştur. İşbirliği konusunda yapılan araştırmaların hemen hepsinde bilgi paylaşımı önemli bir yer tutmaktadır. Martinez ve Moyano (2006,78) karşılıklı bilgi alışverişinin işbirliğinin geliştirilmesinin esası olduğunu belirmiştir. Slater ve Ravid (2010) eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle işbirliği yaptığı konuları görüş alma, yetişme, projeler, okul geliştirme etkinlikleri vb. olarak belirtmektedir. Kaynak sağlama eğitim örgütleri için önemli bir işbirliği gerekçesi ve konusudur. Araştırma bulgularına göre, bina mekan ve araç gereçler, personel, çeşitli maddi kaynakların sağlanması ve bilgi ve enformasyon türü kaynakların değiş-tokuşu işbirliği konularını oluşturmaktadır. Sonuç olarak, araştırmada elde edilen bulgular literatürle ve yapılan araştırmalarla uyumludur.

Araştırmada işbirliği yapılan konuların belirlenmesinde İşbirliği Düzeyleri Ölçeği ile elde edilen verilere göre, eğitim örgütlerinin işbirliği yaptığı konulara ilişkin ferkans ve yüzdelikleri Çizelge 21'de verilmiştir.

Çizelge 21. Eğitim Örgütlerinin En Çok İşbirliği Yaptığı Konular (Ölçek)

İşbirliği Konuları	**n**	%
Bilgi Paylaşımı	6378	31
Yönetici Görüş Alışverişi	5428	25
Maddi Kaynak Paylaşımı	4291	21
Seminer-Kurs Personel Yet.De	1208	5
Bina-mekan paylaşımı	859	4
Sosyal Etkinlik	852	4
Personel Desteği	734	4
Kurum Güvenliği	457	2
Kurum Sağlığı	345	2
Ortak Proje	154	1
TOPLAM	**20 706**	**100**

Çizelge 21'de görüldüğü gibi 20706 adet işbirliği etkinliğinin % 31'i bilgi paylaşımı; % 25'i yönetici görüş alış-verişi; % 21'i maddi kaynak paylaşımı; % 5'i seminer kurs ve personel yetiştirme desteği; %4 'ü bina ve araç gereç paylaşımı ve personel desteği ve sosyal etkinlik; %2'si kurum ve kurumdakilerin güvenliği, %2'si kurum ve kurumdakilerin sağlığı ve %1'i ortak proje konularında gerçekleşmiştir. En fazla yapılan işbirliği bilgi paylaşımı (N=6378) en az gerçekleşen işbirliği ortak projede çalışma (N=154) konularındadır.

Araştırmada veri toplamak üzere geliştirilen her iki veri toplama aracıyla elde edilen bulgularda en çok işbirliği yapılan konular bilgi paylaşımı, maddi kaynak paylaşımı ve yönetici görüş alış-verişi olarak belirlenmiştir. Bina ve araç gereç paylaşımı birlikte değerlendirildiğinde sayıca fazla olmakla birlikte sadece tek başına bina-mekan paylaşımı işbirliği daha düşük düzeydedir. Her iki ölçme aracı ile toplanan verilerin analiziyle elde edilen bulgular birbiri ile uyumludur.

Eğitim örgütleri tarafından yapılan işbirliğinin konularına ve kurum türlerine göre dağılımı Çizelge 22'de verilmiştir.

Çizelge 22. İl Merkezi Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Yaptıkları Konulara ve Kurum Türlerine Göre Dağılımının Frekans ve Yüzdeleri

	Temel Eğitim Okulu		Ortaöğretim		Bağlı Kuruluş		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Bina Mekan Paylaşımı	236	27	198	23	425	50	859	100
Ortak Projede Çalışma	113	73	24	16	17	11	154	100
Sosyal Etkinlik	563	66	180	21	109	13	852	100
Personel Destek Sağlama	220	30	397	54	117	16	734	100
Maddi Kaynak Sağlama	408	10	205	5	3678	85	4291	100
Kurum Güvenliğini Sağlama	338	74	101	22	18	4	457	100
Kurum ve Kurumdakilerin Sağlık Hizm.	255	74	88	25	2	1	345	100
Bilgi Paylaşımı	3340	52	1657	26	1381	22	6378	100
Seminer Kurs vb Yetiştirme Desteği	515	43	103	9	590	48	1208	100
Yönetici Görüş Alış Verişi	2742	50	1613	30	1073	20	5428	100
TOPLAM	8730	42	4566	22	7410	36	20706	100

Çizelge 22'de görüldüğü gibi, en fazla işbirliği yapılan konu olan bilgi paylaşımının % 52'si temel eğitim okulları, % 26'sı ortaöğretim okulları, %22'si bağlı kuruluşlar tarafından yapılmıştır. Bina mekan paylaşımlarının %50'si bağlı kuruluşlar tarafından yapılmıştır. Maddi kaynak sağlama konusundaki işbirliğinin % 85'i bağlı kuruluşlar tarafından yapılmıştır. Personel desteği sağlama konusundaki işbirliğinin % 54'ü ortaöğretim kurumlarınca gerçekleşmiştir. Ortak projelerin %73'ü temel eğitim okulları tarafından gerçekleştirilmiştir.

Görüldüğü gibi böyle bir çözümlemede hangi örgütlerin hangi örgütlerle hangi konularda işbirliği yaptığını belirlemek işbirliğinin karmaşık yapısı açısından oldukça zordur. Ancak sosyal ağbağ analizi yöntemi, örgütlerin hangi örgütlerle işbirliği etkinlikleri gerçekleştirdiğini analiz etmek için farklı bakış açıları sunmaktadır. Aşağıda, işbirliği ölçeği ile elde edilen ve sunulan verilerin sosyal ağbağ analizi yöntemiyle analiz edilmesiyle oluşturulmuş diyagramlar ve analiz yaklaşımları ile elde edilmiş bulgular ve yorumlar ayrı bir başlık altında verilmiştir.

İşbirliği Yapılan Konulara İlişkin Sosyal Ağbağ Analizi Bulgular ve Yorumları

Sosyal ağbağ analizi bulgularına göre işbirliği yapılan her bir konuda yapılabilecek maksimum işbirliğinin yüzde kaçının yapıldığını gösteren yoğunluk (density) ve kaç örgüt arasında kaç bağlantı kurularak gerçekleştirildiği Çizelge 23'de verilmiştir.

Çizelge 23. İşbirliği Konularına Göre Oluşan İşbirliği Ağbağlarının Büyüklük, İzole, Bağlantı Sayısı ve Yoğunlukları

İşbirliğinin Konusu	Ağ Büy. (network size)	İzole aktör	Bağlantı (ties)	(Density) Avg.Value	ss		Yoğunluk %
Bina-Mekan P.	52	16	129	0.189	12.632		19
Ortak Proje	42	26	59	0.034	0.385		0.34
Sosyal Etkinlik	47	21	125	0,187	2,499		19
Personel Destek	49	19	124	0,161	3,477		16
Maddi Kaynak	49	19	96	0,942	12,173		94
Kurum Güvenlik	37	31	43	0,100	2,927		10
Kurum Sağlık	36	32	34	0,076	1,888		0,76
Bilgi Paylaşımı	60	8	452	0,99	10,215		99
Seminer Kurs	55	13	179	0,265	2,443		27
Yön. Görüş Alışv.	58	10	425	0,93	10,897		93

Çizelge 23'te görüldüğü gibi on farklı işbirliği konusunun herbirinde aktör sayıları (ağ büyüklüğü), işbirliği sayısı (ties) ve yoğınlukları (density) farklı olarak bulunmuştur.

Ağ büyüklükleri (işbirliği yapılan aktör sayısı) açısından en fazla işbirliği bilgi paylaşımı konusundadır En az aktör katılımı kurum sağlığı konusunda gerçekleşmiştir. İzole (bağlantısız) aktör sayıları işbirliği yapılan konuya göre değişmektedir. En az izole aktör bilgi paylaşımı konusunda bulunmuştur. En geniş katılımlı işbirliği (ağ büyüklüğü) bilgi paylaşımı (network size=60) konusundadır. Bu konuda işbirliği yapmayan (isolated) sadece 8 örgüt belirlenmiştir.En az katılımlı işbirliği yapılan konu kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri konusunda (isolated=32) gerçekleşmiştir.

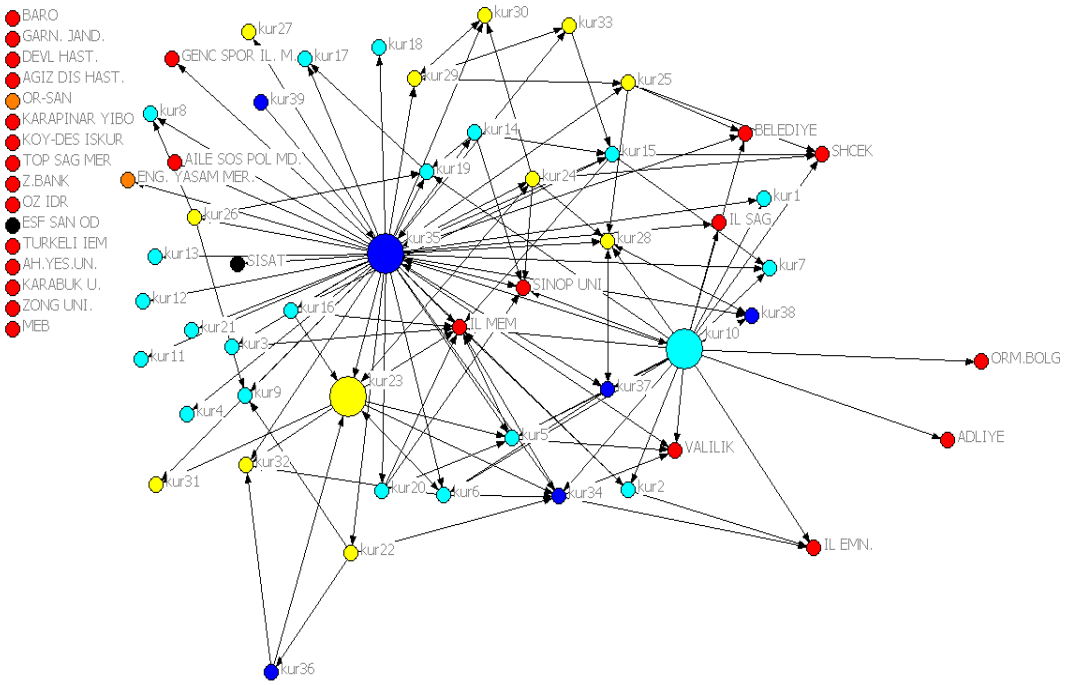
Yapılabilecek işbirliği kapasitesinin en fazla kullanımını gösteren yoğunluk (Density) ölçümlerine göre en çok bilgi paylaşımı (*D*=0.99) , maddi kaynak paylaşımı (*D*=0.94) ve yönetici görüş alış-verişi (*D*=0.93) konularındaki işbirliği kapasitesi kullanılmıştır. Buna göre yapılabilecek olası işbirliğinin maddi kaynak paylaşımı konusunda % 99'u, maddi kaynak paylaşımında % 94'ü, yönetici görüş alış-verişi konusunda %93'ü yapılmıştır. En düşük düzeyde kapasite kullanımı ortak projeler (*D*=0.034) ve kurum sağlığı (*D*=0.076) konularında gerçekleşmiştir.

Her bir konu başlığında yapılan işbirliğinde farklı örgütler arasında farklı sayılarda ve yoğunluklarda işbirliği gerçekleşmiştir. Aşağıda işbirliği yapılan (1) bina-kaynak paylaşımı (2) ortak proje (3) sosyal etkinlik (4)personel destek (5) maddi kaynak paylaşımı (6) kurum güvenliği (7) kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri (8) bilgi paylaşımı (9) seminer-kurs personel yetiştirme desteği ve (10) yönetici görüş alışverişi konularına ilişkin sosyal ağbağ analizi bulguları ve yorumları alt başlıklar olarak verilmiştir.

Bina-mekan paylaşımı. Şekil 20'de bina mekan paylaşımı yapan örgütler arasındaki işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.

Eğitim örgütleri, Baro, Garnizon-Jandarma, Devlet Hastanesi, Ağız Diş Hastanesi, Ör-san, Karapınar YİBO (kapalı okul), İşkur (Köydes Projesi Kapsamında), Toplum Sağlığı Merkezi, Ziraat Bankası, Özel İdare, Esnaf ve Sanatkarlar Odası, Türkeli İlçe MEM, Karabük Ü. , Ahmet Yesevi Ü. ve

Zonguldak Ü. ve MEB (Bakanlık) ile hiç bina-mekan paylaşımı yapmadıklarını belirtmiştir.



Şekil 20. Bina-Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Kırmızı:** kamu kurumları. **Turuncu:** özel sektör statüsündeki kurumlar.**Siyah:** i sivil toplum kuruluşu. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 20'de görüldüğü gibi, aralarında bina-mekan paylaşımı konusunda işbirliği yapan aktör sayısı 52 olarak bulunmuştur. Aktörlerin 16 tanesi bina mekan paylaşımı konusunda hiç işbirliği yapmadığını belirtmiştir. Bu aktörler bağlantısız/izole (isolated) aktörler olarak diyagramın sol kenarında sıralı olarak görülmektedir.

Yoğunluk (density) analizine göre, bina mekan paylaşımı konusunda yapılabilecek işbirliğinin %19'u oranında işbirliği yapıldığı bulunmuştur (*D*=0,1893). Bu durum işbirliği kapasitesinin bina-mekan paylaşımı konusunda %19'unun kullanıldığını göstermektedir.

Birbirine En Yakın Aktörler (Closeness Centrality): Şekil 23'da görülen kur10, kur35 ve kur41 (İMEM) (*Clo*= 23,500) birbiri ile en fazla bina-mekan

paylaşımı konusunda yakın işbirliği yapan örgütler olarak belirlenmiştir (closeness centrality: 35,10,41). Bunlardan kur10 (*Clo*= 27,333) bir temel eğitim okuludur. Kur10 fiziki konumu açısından hem İMEM'e yürüme mesafesindedir. Kuruma ait bir depo farklı kurumlar tarafından kullanılmaktadır. Kurum yöneticisi ikili ilişkileriyle sorun çözmeye önem verdiğini belirtmiştir. Kur35 (*Clo*= 35,500) ise çeşitli kurumlara hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenlemek dışında aynı zamanda salon tahsis eden İMEM'e "bağlı kuruluş" statüsündeki Halk Eğitim Merkezi'dir (HEM). HEM'ne ait konferans salonu (sahne) çeşitli kurumlar tarafından etkinliklerde kullanılmaktadır. Bahsedilen bu üç kurum ağbağ içinde genel olarak kendi aralarında en fazla bina-mekan paylaşımı konusunda işbirliği yapılan kurumları oluşturmaktadır (based on closeness centrality is: 35,10,41; Fit of initial set = 2089.486 ; Iterations. Fit = 2090.971) (Ek-10).

Kilit Aktörler (Keyplayers): Çizelge 24'de kilit aktörlere ilişkin merkezilik ölçümleri verilmiştir.

Çizelge 24. Bina- Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri

	Derece*(Deg)*	Arasındalık *(Betw)*	Yakınlık *(Clo)*	Özvektör *(Eigv)*
Kur 35	34	432, 952	35,500	0,521
Kur10	18	78, 085	27,333	0.339
Kur23	10	28,608	23,500	0.213

Çizelge 24'da görüldüğü gibi Şekil 20'de de büyük sembollerle gösterilen kur10, kur23, ve kur35 bina mekan paylaşımı konusunda tüm işbirliği ağbağı için kilit aktörler olarak belirlenmiştir (key players are: 10, 23, 35; non-cohesion measure = 0.910) (Ek-10). Kur10 ve kur35 aynı zamanda birbirine en yakın (en fazla kendi aralarında işbirliği yapan) örgütlerdir. Bunlara ek olarak kur23 şehrin merkezinde olmakla birlikte şehrin diğer yakasında yer alan ve spor salonunu farklı kurumlara açan bir ortaöğretim okuludur. Görüldüğü gibi eğitim işbirliği ağbağı içinde bina mekan paylaşımı konusunda diğer örgütlerle işbirliği yapan kurumlar ellerindeki fiziki olanakları

nedeniyle daha avantajlı durumdadır. Fiziki olanakları diğer örgütlerin onlarla daha fazla işbirliği yapmasını sağlamaktadır.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

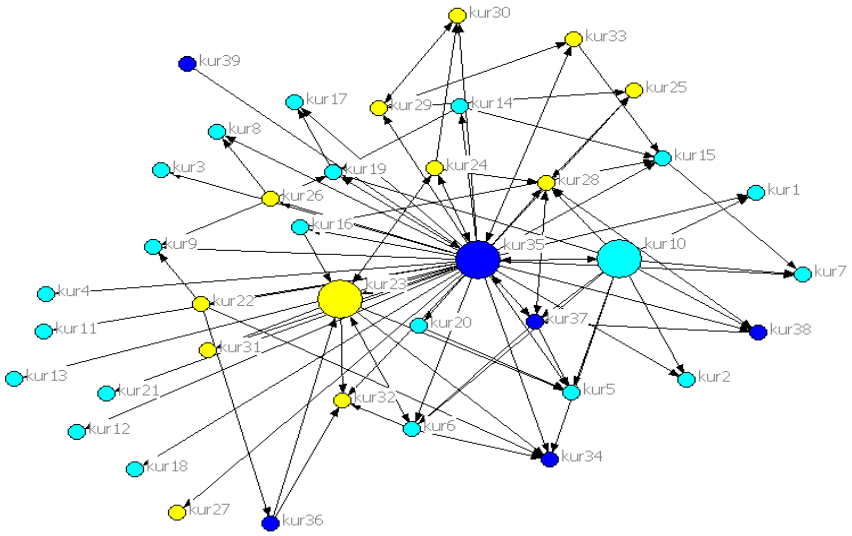
a) Yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 2,072, p>.05. (Ek-11)
b) Yöneticilerin görevlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 3.027, p>.05. (Ek-12)
c) Yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 5,916, p>.05. (Ek- 13)
d) Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 0,146, p>.05. (Ek-14).
e) Yöneticilerin kurumda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,116, p>.05. (Ek-15).
f) Yöneticilerin kurumda yöneticilik süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,313, p>.05. (Ek-16).
g) Yöneticilerin ilde yaşadığı süreye göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 3,716, p>.05. (Ek-17).

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımları puanlarının yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliğinde eğitim enstitüsü/ön lisans mezunu yöneticiler ile lisans/lisans üstü eğitim mezunu yöneticiler arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=127, p>.05.) (Ek-18). Özetle, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle bina-mekan paylaşımı

konusundaki işbirliğinin yöneticilerin yaş, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süreye bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur.

Eğitim örgütlerinin örgüt türü ve tipi (okul, bağlı kurum ve okul düzeyi), coğrafi konum (fiziksel uzaklık) ve büyüklüklerine göre oluşturulmuş sosyal ağbağ haritaları oluşturulmuştur.

Şekil 21'de okullar ve bağlı kuruluşlar arasındaki bina-mekan paylaşımı işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 21. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Arasındaki Bina-Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 21'de görüldüğü gibi tüm okulların bağlı kuruluşlarla bina-mekan paylaşımı yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu açıdan ele alındığında hiç bağlantısız başka bir ifade ile izole (isolated) okul bulunmadığı, dolayısıyla okulların tümünün bu kurumlar sayesinde bağlantısız kalmadığı görülmüştür Tüm derece ve kademedeki okul yöneticileri "bağlı kuruluşlar" ile işbirliği yaptıklarını belirtmiştir. Şekilde koyu mavi renkte işaretlenen örgütler bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliği konusunda ağbağda daha merkezi ve avantajlı konumda görünmektedir. Bu kurumlar ildeki RAM, HEM, gibi bağlı kuruluşlardır. İşbirliği ağbağı içinde yer alan aktörler olarak eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgüt tipi

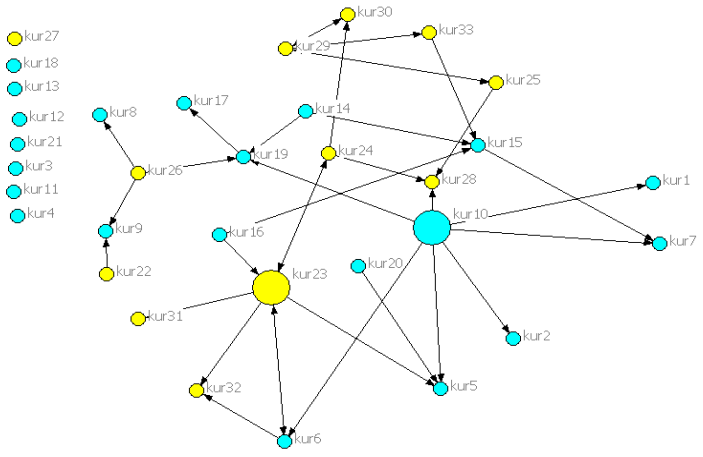
açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U Testi sonuçları Çizelge 25'de verilmiştir.

Çizelge 25. Bina Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Örgüt tipi	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Okul	33	18,52	50,000	0,050	1-2
Bağlı Kurum	6	28,17			

Analiz sonuçları eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliklerinin okullar ve bağlı kurumlar arasında anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir (U=50.000, p<.05.). Bu bulgu, örgüt tipinin eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında en fazla bina mekan paylaşımının bağlı kurumlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

Şekil 22'de okulların düzeylerine göre bina-mekan paylaşımı işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.

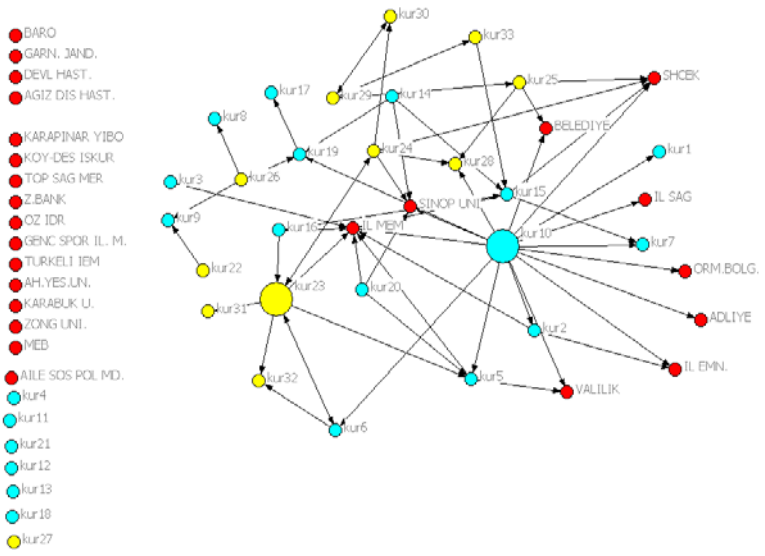


Şekil 22. Okullar Düzeylerine Göre Bina-Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliği . **Mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 22'de görüldüğü gibi sadece okullar açısından değerlendirildiğinde okulların kendi tür ve düzeyleri dışındaki diğer okullarla

da bina-mekan paylaşımı yaptığı bulunmuştur. Temel eğitim okulları (mavi şekiller) ve ortaöğretim okulları (sarı şekiller) hem kendi düzeylerindeki hem de diğer düzeylerdeki okullarla bina-mekan paylaşmaktadır. Okullar düzeyindeki değerlendirmede bir ortaöğretim okulunun (kur27) ve yedi temel eğitim okulunun (kur3, kur4, kur11, kur12, kur13, kur18 ve kur21) diğer okullarla son bir yıl içinde hiç bina-mekan paylaşımı yapmadığı tespit edilmiştir. Okul düzeyindeki 33 kurumdan 25 tanesi diğer okullarla bina mekan paylaşımı yaparken 8 okul hiçbir okulla bina-mekan paylaşımı yapmadığını belirtmiştir. Tüm işbirliği ağbağı için etkin olan iki kilit aktörden (keyplayers) biri olan kur10 ve kur23 bu diyagramda da görülmektedir. Kurumlardan biri temel eğitim (kur10) diğeri de ortaöğretim (kur23) okulu statüsündedir. Dikkat edilirse bu iki kurumun birbiri ile doğrudan bina-mekan paylaşımı bulunmamaktadır.

Şekil 23'te eğitim örgütleri ve çeşitli kamu kurumları arasındaki bina-mekan paylaşımı işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.

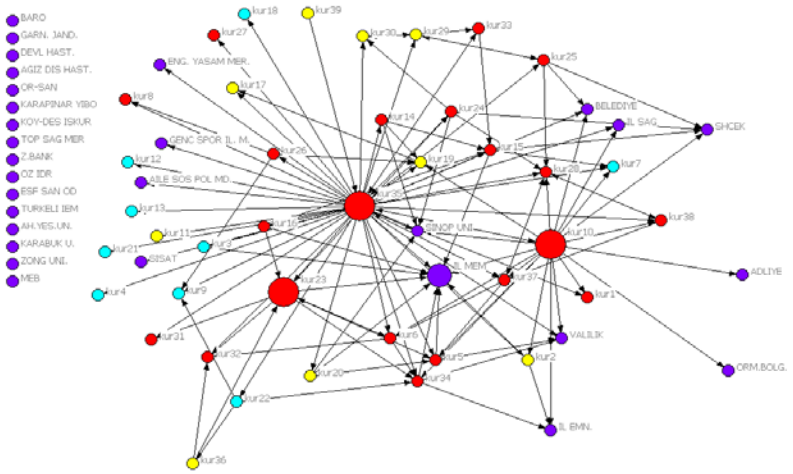


Şekil 23. Eğitim Örgütleri ve Kamu Kurumları Bina-Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Kırmızı:** kamu kurumları. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 23'te görüldüğü gibi, okulların kamu kurumları ile bina mekan paylaşımı konusunda İl MEM, Valilik, İl Emniyet Müdürlüğü, Sinop Üniversitesi, Adliye, Orman Bölge Müdürlüğü, İl Sağlık Müdürlüğü,

Belediye ve SHÇEK ile işbirliği yaptıklarını belirlenmiştir. Temel eğitim okullarından kur4, kur11, kur12, kur13, kur18 ve kur21 ve ortaöğretim okulu olan kur27'nin son bir yıl içinde hiçbir kamu kurumu veya diğer okulla bina-mekan paylaşımı konusunda işbirliği yapmadığı belirlenmiştir.

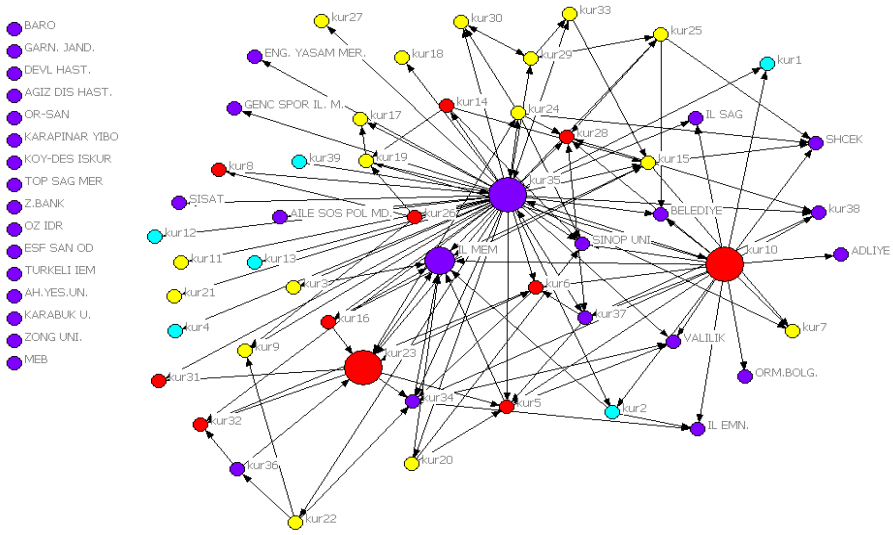
Şekil 24'te eğitim örgütlerinin coğrafi konumlarına (fiziki uzaklık) göre bina-mekan paylaşımı işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 24. Eğitim Örgütlerinin Fiziki Konumlarına Görei Bina-Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Kırmızı:** Merkez; **Sarı:** Çevre; M**avi:** Merkez Köy **Mor**: Eğitim Örgütü Olmayanlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 24'te görüldüğü gibi, kırmızı ile işaretlenmiş şehir merkezindeki kurumlar, ağbağ içinde daha merkezi (aktif ve avantajlı) konumlarda yeralmaktadır. Bu durum, şehir merkezindeki okul ve bağlı kurumların şehrin olanaklarından daha fazla yararlandıkları gibi diğer çevre ve merkez köylerdeki okullarla da daha bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Şekil 25'de okulların büyüklüklerine göre bina-mekan paylaşımı işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 25. Okulların Büyüklüklerine Görei Bina-Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Kırmızı:** Büyük Okul; **Sarı:** Orta Büyüklükte Okul M**avi:** Küçük Okul **Mor**: Öğrencisiz **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 25'deki ağbağ haritasında görüldüğü gibi, kırmızı ile işaretlenmiş büyük okullar ağbağın merkezinde yer almakla birlikte mor renkle işaretlenmiş olan öğrencisi olmayan bağlı kurumlar ağbağ içinde çok daha merkezidir ve bağlantı sayıları daha fazladır.

Eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri (örgüt türü, coğrafi konum ve fiziksel uzaklık) Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 26'de verilmiştir.

Çizelge 26. Bina Mekan Paylaşımı Konusundaki İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Örgüt Türü	Temel Eğitim	22	16,41	2	6,193	0,045	1-3
	Ortaöğretim	11	22,73				
	Bağlı Kurum	6	28,17				
Coğrafi Konum	Merkez	21	24,33	2	8,989	0,011	1-3
	Çevre	9	18,72				
	Merkez Köy	9	11,17				
Örgüt Büyükl.	99 ve az	11	19,86	2	0,435	0,804	-
	100-399	17	18,94				
	400 ve fazla	11	21,77				

Analiz sonuçları eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliklerinin örgüt türüne göre, anlamlı bir biçimde farklılaştığını göstermektedir. Bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliği, temel eğitim okulları ve bağlı kurumlar arasında anlamlı biçimde farklılaşmaktadır, X^2 (sd=2, n= 39) = 6,193, p<.05. Bu bulgu, örgüt türünün eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında en fazla bina mekan paylaşımının bağlı kurumlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

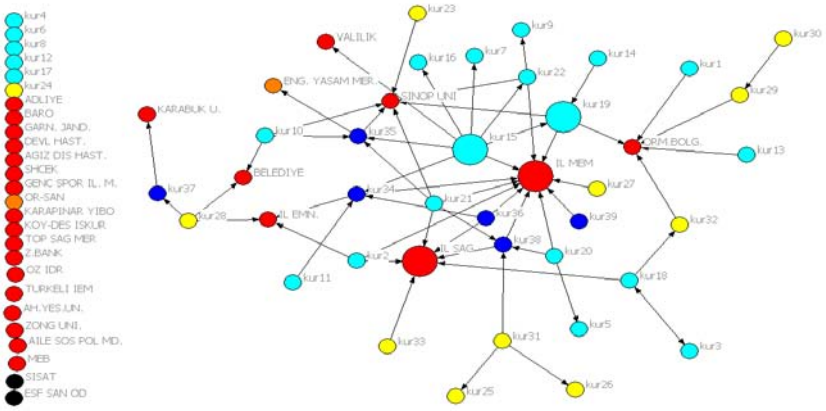
Analiz sonuçları eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliklerinin coğrafi konuma göre, anlamlı bir biçimde farklılaştığını göstermektedir. Eğitim örgütleri arasındaki bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliği, coğrafi konum (fiziksel uzaklık) açısından merkez ve merkez köyler arasında yer alan kurumlar arasında anlamlı biçimde farklılaşmaktadır, X^2 (sd=2, n= 39) = 8,989, p<.05. Bu bulgu, coğrafi konumun (fiziksel uzaklık) eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında en fazla bina mekan paylaşımının şehir merkezindeki kurumlar tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir.

Analiz sonuçları eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliklerinin örgüt büyüklüğüne göre, anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir. X^2 (sd=2, n= 39) = 0,435, p>.05. Bu bulguya göre, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliği, örgütlerin büyüklüklerine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bina mekan paylaşımı konusundaki işbirliğinde yöneticilerin yaş, eğitim, kıdem, görev, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumdaki yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Ancak örgütlerin türüne göre ve tipine ve coğrafi konumuna (fiziksel uzaklığına) göre anlamlı bir

farklılaşma bulunmuştur. Şehir merkezindeki kurumlar merkez köylere göre; bağlı kuruluşlar hem okullara hem de temel eğitim okullarına göre bina mekan paylaşımı konusunda daha fazla bina-mekan paylaşımı yapmaktadır. Örgüt özellikleri açısından okul büyüklüğüne göre bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliğinde anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Okullar küçük ya da büyük olmasından bağımsız olarak diğer kurumlarla bina mekan paylaşımı konusunda işbirliği yapmaktadır.

Ortak projede yer alma. Şekil 26'da ortak projede yer alma konusundaki işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 26. Eğitim Örgütlerinin Birbiri ve Diğer Örgütlerle Ortak Projede Yer Alma Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Kırmızı:** kamu kurumları. **Turuncu:** özel sektör statüsündeki kurumlar.**Siyah:** sivil toplum kuruluşu. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 26'da görüldüğü gibi, aralarında ortak projeler konusunda işbirliği yapan aktör sayısı 42 olarak bulunmuştur. Aktörlerin 26 tanesi bu konuda diğer aktörler ile hiç işbirliği yapmadığını belirtmiştir. Bu aktörler bağlantısız /izole (isolated) aktörler olarak diyagramın sol kenarında sıralı olarak görülmektedir.

Eğitim örgütleri: kur4, kur6, kur8, kur12, kur17, kur24, Adliye, Baro, Garnizon, Devlet Hastanesi, Ağız ve Diş Hastanesi, SHÇEK, Gençlik Spor İl Müd., Orsan, Karapınar YİBO, İşkur (Köydes Projesi), Toplum Sağlığı Merkezi,Z. Bank, Özel İdare, Esn ve Sanatkarlar, Türkeli İMEM, Ahmet Yesevi Ü., Zonguldak Ün. Aile Sosy. Poli Müd. İle hiç ortak proje

yapmadıklarını belirtmiştir. Sosyal Ağbağ analizi ölçümlerinde, ortak projeler konusunda işbirliğinin yoğunluğu (Density) %0,34 bulunmuştur (*D*=0,034). Bu durum işbirliği kapasitesinin ortak projeler konusunda %0,34'ünun kullanıldığını göstermektedir.

Birbirine En Yakın Aktörler (Closeness Centrality): Şekil 23'da görülen kur15, kur19 ve kur41 (İMEM) (*Clo*=13,533) birbiri ile en fazla ortak proje konusunda yakın işbirliği yapan örgütler olarak belirlenmiştir (closeness centrality: 41, 15, 19). Kur15 (*Clo*=20,733) ve kur19 (*Clo*=:19,450) ortak proje konusunda en fazla birbiriyle işbirliği yapan temel eğitim okullarıdır. Bahsedilen bu üç kurum ağbağ içinde genel olarak kendi aralarında en fazla ortak proje yapan kurumları oluşturmaktadır (based on closeness centrality is: 41,15,19; Fit of initial set = 2113.388 ; Iterations. Fit = 2141, 195) (Ek-10).

Kilit Aktörler (Keyplayers): Çizelge 27'de kilit aktörlere ilişkin merkezilik ölçümleri verilmiştir.

Çizelge 27. Ortak Proje Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri

	Derece(Deg.)	Arasındalık (Betw)	Yakınlık (Clo)	Özvektör (Eigv)
Kur 19	5	218,141	19,450	0,248
Kur 41	11	306,863	22,700	0.489
Kur 42	6	126, 806	18, 067	0.209

Çizelge 27'de görüldüğü gibi Şekil 26'da da büyük sembollerle gösterilen kur19, kur41(IMEM) ve kur42 (İl Sağlık Müdürlüğü) ortak proje konusunda tüm işbirliği ağbağı için kilit aktörler olarak belirlenmiştir (key players are: 19, 41, 42; non-cohesion measure = 0.931). Araştırmanın nitel boyutunda kur19'un projeler konusunda oldukça aktif bir temel eğitim okulu olduğu belirlenmiştir. Sosyal ağbağ analizi bulguları bunu desteklenmektedir. Nitel analizlerde elde edilen bulfulara göre, İMEM ve İl Sağlık Müdürlüğü MEB'na bağlı tüm okullarda gerçekleştirilen "temiz okul", "sağlıklı okul" gibi çeşitli projelerde birlikte çalışmaktadır. Ancak bazı okullarla bağlantıların daha sıkı olduğu anlaşılmaktadır.Hangi okullarla daha

sıkı ilişkiler olduğu ise Ağbağ analizi ile ortay konulmuştur. Kur19 bu konuda öne çıkmaktadır. Görüldüğü gibi sosyal ağbağ analizi yaklaşımı ile elde edilen bulgular araştırmanın nitel boyutunda ortaya konulan bulgularla uyumludur.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin ortak projeler konusundaki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir.

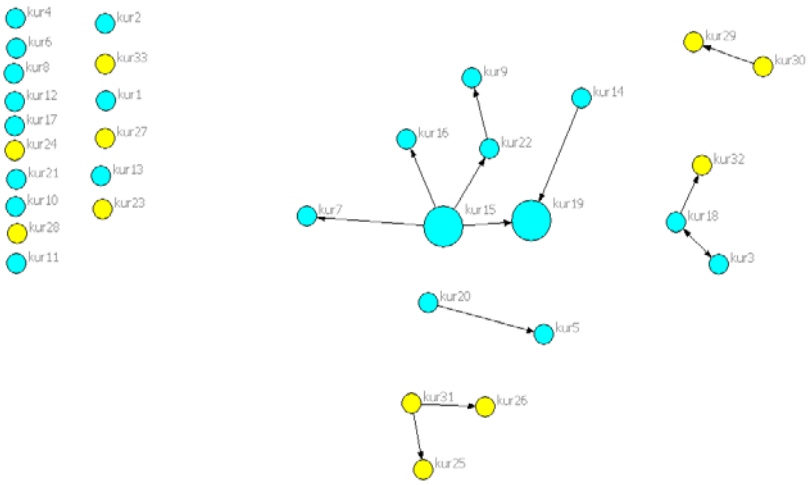
a) Yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,936, p>.05. (Ek-11)
b) Yöneticilerin görevlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 2,743, p>.05 (Ek-12)
c) Yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir X^2 (sd=2, n= 36) = 0,024, p>.05. (Ek-13)
d) Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 0,044 p>.05. (Ek-14).
e) Yöneticilerin kurumda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 3,082, p>.05. (Ek-15).
f) Yöneticilerin kurumda yöneticilik süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 3,687, p>.05. (Ek- 16).
g) Yöneticilerin ilde yaşadığı süreye göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 2,945, p>.05. (Ek- 17).

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin ortak proje puanlarının yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçlarına, eğitim enstitüsü/ön lisans mezunu yöneticiler ile lisans/lisans üstü eğitim mezunu yöneticiler arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=117, p>.05.). Sıra

ortalamaları dikkate alındığında her iki grubun ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu bulunmuştur (Ek-18). Özetle, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle ortak projeler konusundaki işbirliğinin yöneticilerin yaş, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süreye bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur.

Eğitim örgütlerinin örgüt türü ve tipi (okul,bağlı kurum ve okul düzeyi), coğrafi konum (fiziksel uzaklık) ve büyüklüklerine göre oluşturulmuş sosyal ağbağ haritaları oluşturulmuştur.

Şekil 27'de okulların düzeylerine göre ortak projeler işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.

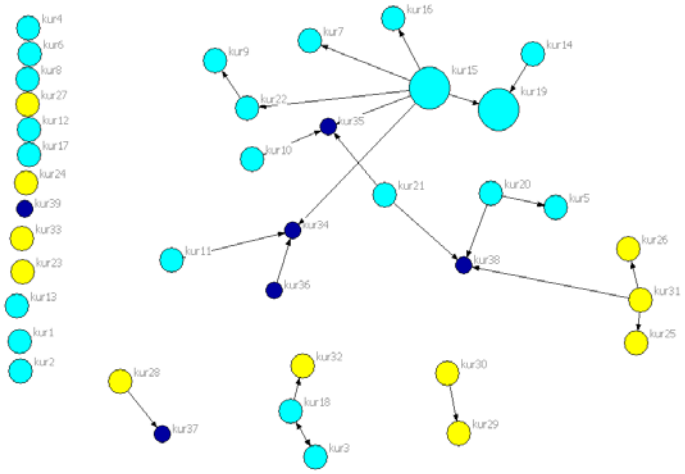


Şekil 27. Okullar Düzeylerine Göre Ortak Projeler Konusundaki İşbirliği **Mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 27'de görüldüğü gibi sadece okullar açısından değerlendirildiğinde oldukça az sayıda okulun proje çalışması yaptığı bulunmuştur. Şekil 26'de görüldüğü gibi, temel eğitim okulları (mavi şekiller) ve ortaöğretim okulları (sarı şekiller) genellikle kendi düzeylerindeki okullarla proje çalışması yapmaktadır. Katılımcılara göre, proje çalışması ağbağında birbirinden bağımsız beş ayrı proje grubu olduğu görülmektedir. Proje gruplarından en büyüğü yedi temel eğitim okulu tarafından oluşturulmuştur

(kur19, kur15, kur14, kur22, kur16, kur7). Diğer gruplar nispeten daha azdır. Nitekim bu yedi okuldan oluşan grup araştırmanın nitel bölümündeki görüşmelerde belirlenmiş olan "ildeki sosyoekonomik düzeyi düşük öğrencilerin başarısının artırılması ve sosyal ortamlardan yararlandırılmasını içeren bir AB projesi ortakları ve öğrenci göndererek yararlanan okullardan oluşmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın nitel ve sosyal ağbağ bulguları birbiri ile uyumludur.

Şekil 28'de okullar ve bağlı kuruluşlar arasındaki ortak proje işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.

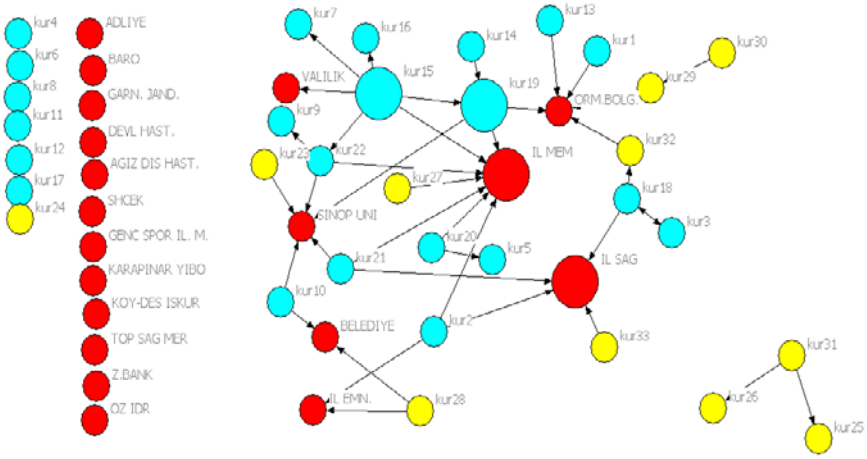


Şekil 28. Okullar ve Bağlı Kuruluşlar Arasındaki Ortak Projeler Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Lacivert:** bağlı kuruluşlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 28'de görüldüğü gibi proje yapan çoğu okulun bağlı kuruluşlarla ortak proejeler konusunda işbirliği yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır. İl merkezinde toplam altı tane bağlı kuruluş bulunmaktadır: Halk Eğitim Merkezi, Rehberlik Araştırma Merkezi, Öğretmenevi, Bilim Sanat Merkezi, Mesleki Eğitim Merkezi ve Özel Eğitim ve Mesleki Eğitim Merkezi ve İş Okulu. Bağlı kuruluşlar ortak proje çalışmalarında okulların birbiri ile bağlantısını sağlaması açısından nispeten köprü vazifesi görmektedir. Bağlı kuruluşlar ve okullar arasındaki ortak projeler türündeki işbirliğinde temel eğitim okulları daha fazla proje çalışması yapmaktadır. Bağlı kuruluşların daha önce tespit edilen bazı bağlantısız proje ekiplerine bağlandığı

görülmektedir. Genel olarak altı adet bağlı kuruluşun beşinin temel eğitim ve ortaöğretim düzeyindeki çeşitli okullarla ve diğer bağlı kuruluşlarla i ortak projeler yaptığı bulunmuştur.

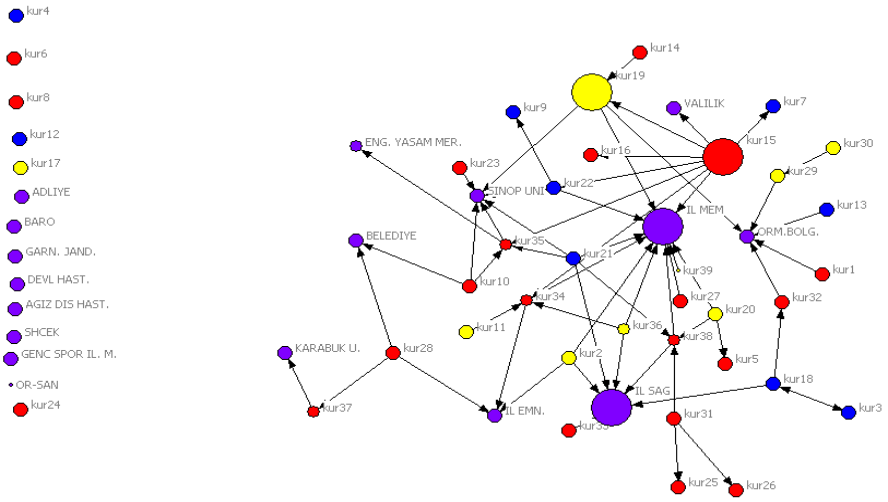
Şekil 29'da eğitim örgütleri ve çeşitli kamu kurumları arasındaki ortak projeler sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 29. Eğitim Örgütleri ve Kamu Kurumları Ortak Proejelr Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı.

Şekil 29'da görüldüğü gibi, okullar en çok kamu kurumlarından üst kurumları olan İMEM, İl Sağlık Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü, Valilik, Sinop Ü., Belediye ve İl Emniyet Müdürlüğü ile işbirliği yapmaktadır. İlde, kamu kurumları değişik okullara ve projelere destek vermektedir. Valilik ve İMEM onay makamı ve resmi yazışmalarda üst kurum olması nedeniyle ağbağ içinde yer almaktadır. Kurumlar arası bağlantıların yazışmalarla sürdürülmesi gerektiği durumlarda işbirliği ilişkileri bu kurumlar üzerinden gerçekleşmektedir.

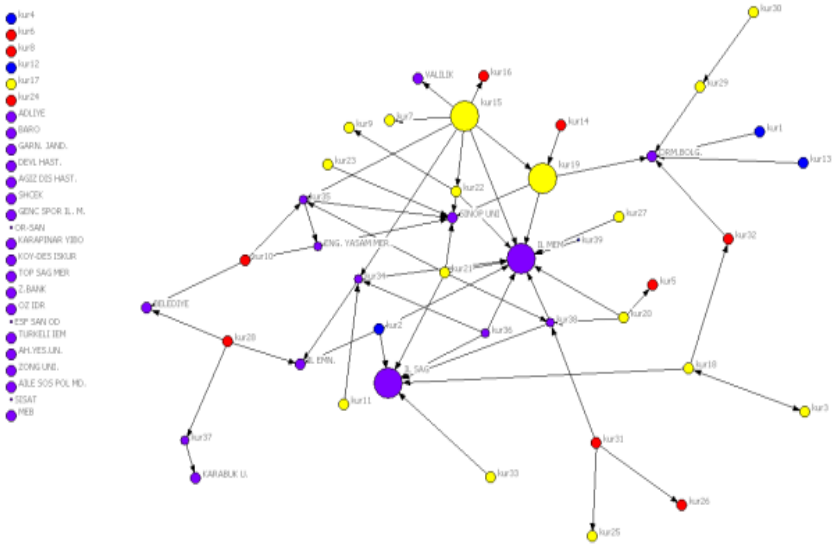
Şekil 30'da eğitim örgütlerinin coğrafi konumlarına (fiziki uzaklık) göre ortak projeler işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 30. Eğitim Örgütlerinin Fiziki Konumlarına Göre Ortak Projeler Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Kırmızı:** Merkez; **Sarı:** Çevre; M**avi:** Merkez Köy **Mor**: Eğitim Örgütü Olmayanlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 30'da görüldüğü gibi, eğitim örgütü olmayan kurumlar, kamu kurumları ve çevrede yer alan bir eğitim örgütü (kur19) ortak projeler konusunda ağbağ içinde daha merkezi rol oynamaktadır. MEB'na bağlı okullar ve kurumlar gerek yerel gerekse ulusal projeler kadar yurt dışından proje ortakları bularak pek çok Avrupa Birliği projesi yürütmektedir. Bu nedenle fiziki uzaklık internet teknolojisinin yoğun kullanımı ile giderek daha az sorun teşkil etmektedir. Bu tür projelerde kamu kuruluşlarından da destek aldıkları görülmektedir.

Şekil 31'de okulların büyüklüklerine göre ortak projeler işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.

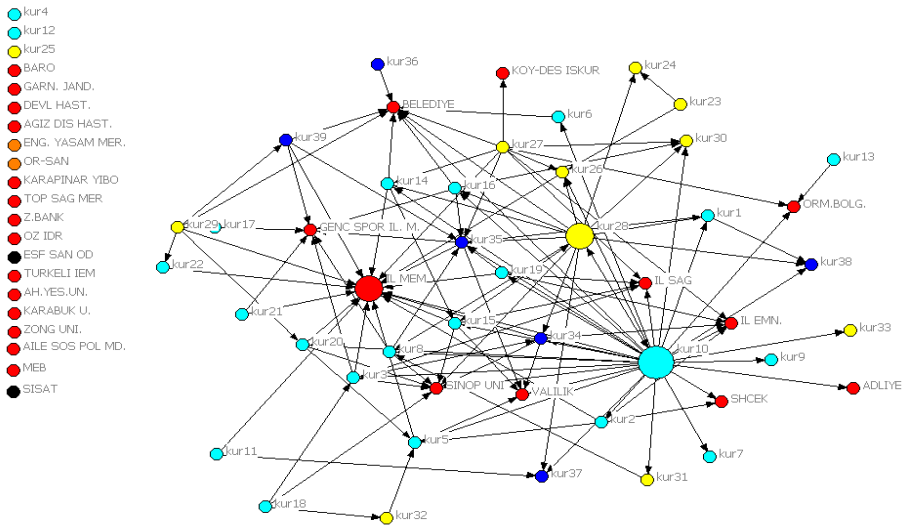


Şekil 31. Okulların Büyüklüklerine Göre Ortak Projeler Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Kırmızı:** Büyük Okul; **Sarı:** Orta Büyüklükte Okul **Mavi:** Küçük Okul **Mor**: Öğrencisiz **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 31'deki ağbağ haritasında görüldüğü gibi, öğrencisiz kurumlar ve orta büyüklükteki okullar işbirliği ağbağında daha etkin rol oynamaktadır. Ancak ortak projeler konusundaki işbirliği ağbağında merkezde yer alan başka kurumlar da bulunmaktadır.

Eğitim örgütlerinin ortak proje konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; örgüt türüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 1,392, p>.05. (Ek-19) ; coğrafi konuma, X^2 (sd=2, n= 39) = 3, 867, p>.05. (Ek-20) ; örgüt büyüklüğüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 2,340, p>.05. (Ek-21) göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur. Aynı biçimde, Mann- Whitney U testi sonuçlarına göre; eğitim örgütlerinin ortak proje konusundaki işbirliği puanlarının örgüt tipi açısından farklılaşmadığı bulunmuştur, (U=69.500, p>.05) (Ek-22). Bu bulgular, örgütün tipinin, türünün, uzaklığının ve büyüklüğünün eğitim örgütlerinin ortak projede çalışma üzerinde anlamlı bir farklılaşma yaratmadığını göstermektedir. Araştırmada elde edilen bulgular doğrultusunda okulların ortak projelerle işbirliğine girmelerinin okul türleri ve büyüklüğü, coğrafi konum ya da yöneticilerinin özelliklerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşma bulunmamaktadır.

Sosyal etkinlik. Şekil 32'de sosyal etkinlik konusundaki işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 32. Sosyal Etkinlikler Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşla **Kırmızı:** kamu kurumları. **Turuncu:** özel sektör statüsündeki kurumlar.**Siyah:** sivil toplum kuruluşu. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 32'da görüldüğü gibi, sosyal etkinlik konusunda 47 aktör (örgüt) arasında işbirliği yapıldığı Aktörlerin 21 tanesi sosyal etkinlikler konusunda diğer aktörler ile hiç işbirliği yapmadığını belirtmiştir.

Eğitim örgütleri: kur4, kur12, kur25, baro, Garnizon, Devlet Hastanesi, Ağız Diş Hastanesi, Engelli Yaşam Merkezi, Örsan, Karapınar Yibo, Toplum Sağ. Merk., Z. Bank, Özel İdare, Esnaf Sanat Od., Türkeli İMEM, Ahmet Yesevi Ü. Karabük Ü. Zonguldak Ü., Aile Sosy Po. M., MEB ve SİSAT ile son bir yıl içinde sosyal etkinlik konusunda işbirliği yapılmadığı bulunmuştur. Bu kurumlardan kur4 ve kur12 eğitim örgütü olmakla birlikte araştırmaya katılmayan ancak diğer eğitim örgütleri tarafından işbirliği ağbağına eklenen aktörlerdir.

Sosyal ağbağ analizi ölçümlerinde, sosyal etkinlik konusundaki işbirliği ağbağının yoğunluğu (densitiy) 0,187 olarak bulunmuştur (*D*=0,187). Buna göre yapılabilecek maksimum işbirliğinin % 19'u oranında işbirliği yapılmıştır. Sosyal etkinlikler konusundaki işbirlikleri kurumların

düzenledikleri çeşitli kutlama programlarına katılım biçiminde algılanmaktadır. Bunun dışında sosyal etkinliklerin düzenlenmesinde malzeme temini gibi işbirliği etkinlikleri maddi kaynak, araç gereç paylaşımı, bina-mekan paylaşımı konu başlığı kapsamında yer almaktdır. Burada sosyal etkinlik, katılmcılar tarafından, okul yöneticilerinin ve öğrencilerinin sosyal etkinliklere katılımı biçiminde algılanmıştır.

Birbirine En Yakın Aktörler (Closeness Centrality): Şekil 23'da görülen kur10, kur28, kur41 (İMEM)) birbiri ile en fazla sosyal etkinlik konusunda yakın işbirliği yapan örgütler olarak belirlenmiştir (closeness centrality: 10, 41, 28). Bunlardan kur10 (*Clo*=38,167) bir temel eğitim okuludur. kur41 (*Clo*=:31,000) İMEM, kur28 (*Clo*=29,500) bir ortaöğretim kurumudur. Bahsedilen bu üç kurum ağbağ içinde genel olarak kendi aralarında en fazla sosyal etkinlik konusunda işbirliği yapılan kurumları oluşturmaktadır (based on closeness centrality is: 10,41,28; Fit of initial set = 1998.207; Iterations. Fit = 1998,207) (Ek-8). Bu üç kurum da birbirine yürüme mesafesinde ve oldukça yakın kurumlar olup üçü de şehir merkezinde bulunmaktadır.

Kilit Aktörler (Keyplayers): Çizelge 28'de kilit aktörlere ilişkin merkezilik ölçümleri verilmiştir (Ek-10).

Çizelge 28. Sosyal Etkinlik Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri

	Derece(Deg.)	Arasındalık (Betw)	Yakınlık (Clos)	Özvektör (Eigv)
Kur10	31	514,846	38,167	0,479
Kur41	17	185,290	31,000	0,295
Kur28	15	93,820	29,500	0,291

Çizelge 28'de görüldüğü gibi, kur10, kur41 ve kur28 sosyal etkinlik konusunda tüm işbirliği ağbağı için kilit aktörler (keyplayers) olarak belirlenmiştir (key players are: 10, 41, 28; non-cohesion measure = 0.866). Analizlerde birbiri ile yakın işbirliği yaptığı belirlenen aynı aktörler tüm ağbağın da sosyal ilişkiler konusunda kilit aktörleridir. Bu kurumların diğer aktörlerle de bağlantıları fazladır.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin sosyal etkinlik konusundaki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir:

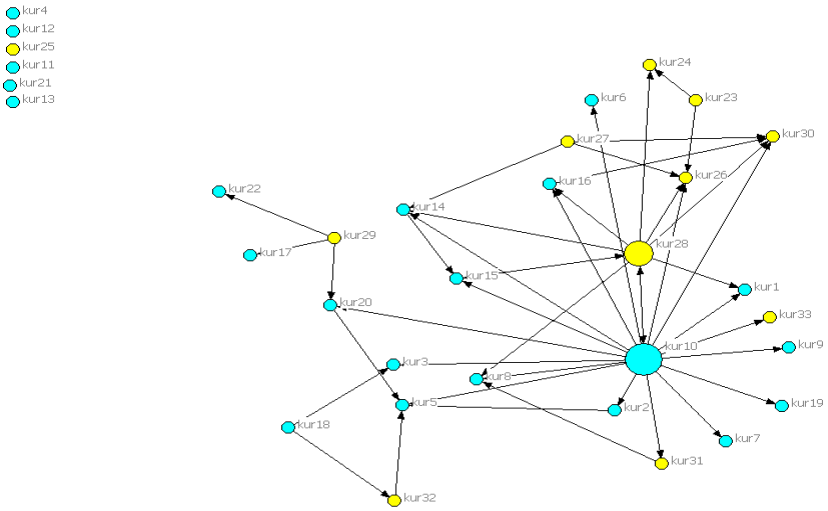
a) Yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, , X^2 (sd=2, n= 36) = 1,296, p>.05. (Ek-11)
b) Yöneticilerin görevlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,789, p>.05. (Ek-12)
c) Yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir X^2 (sd=2, n= 36) = 0,798, p>.05 (Ek-13)
d) Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 3,239, p>.05. (Ek-14).
e) Yöneticilerin kurumda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,02, p>.05. (Ek-15).
f) Yöneticilerin kurumda yöneticilik süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) =0,526 , p>.05., (Ek- 16).
g) Yöneticilerin ilde yaşadığı süreye göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 1,150, p>.05. (Ek-17).

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin sosyal etkinlik puanlarının yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde, eğitim enstitüsü/ön lisans mezunu yöneticiler ile lisans/lisans üstü eğitim mezunu yöneticiler arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=118,5, p>.05.). Sıra ortalamaları dikkate alındığında her iki grubun ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir (Ek-18). Özetle, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle sosyal etkinlik konusundaki işbirliğinin yöneticilerin yaş, görev,

kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süreye bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur.

Eğitim örgütlerinin örgüt türü ve tipi (okul,bağlı kurum ve okul düzeyi), coğrafi konum (fiziksel uzaklık) ve büyüklüklerine göre oluşturulmuş sosyal ağbağ haritaları oluşturulmuştur. Eğitim örgütlerinin sosyal etkinlikler konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; örgüt türüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 1,023, p>.05; (Ek-19); coğrafi konuma, X^2 (sd=2, n= 39) =2,163, p>.05. (Ek-20) ; örgüt büyüklüğüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 2,039, p>.05. (Ek-21) göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

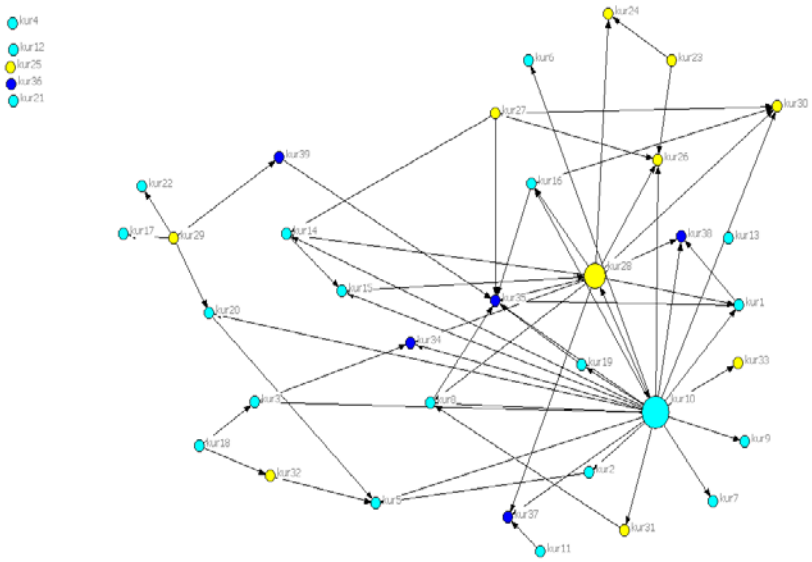
Şekil 33'te okulların düzeylerine göre sosyal etkinlik konusundaki işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 33. Okulların Kendi Aralarında Sosyal Etkinlik İşbirliği Ağbağ Diyagramı
Mavi: Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları; **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 33'te görüldüğü gibi, Temel eğitim okulları (mavi şekiller) ve ortaöğretim okulları (sarı şekiller) hem kendi düzeylerindeki hem de diğer düzeylerdeki okullarla sosyal etkinlikler düzenlemektedir. Okullar düzeyindeki değerlendirmede kur4, kur12, kur25, kur11, kur21 ve kur13'ün diğer okullarla son bir yıl içinde hiç sosyal etkinlik konusunda işbirliği yapmadığı bulunmuştur. Bunun dışındaki tüm örgütler birbiri ile

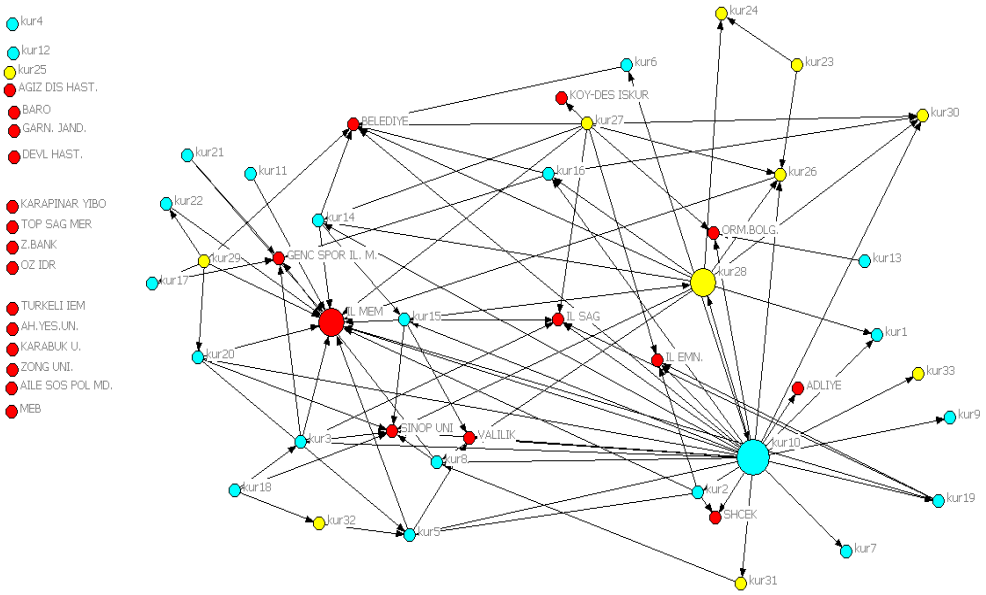
bağlantılıdır.Bu kurumlar izole kurumlar olarak tespit edilmiştir ve şeklin sol tarafında görülmektedir. Şekil 34'te okullar ve bağlı kuruluşlar arasındaki sosyal etkinlik işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 34 . Sosyal Etkinlikler Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. (**Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

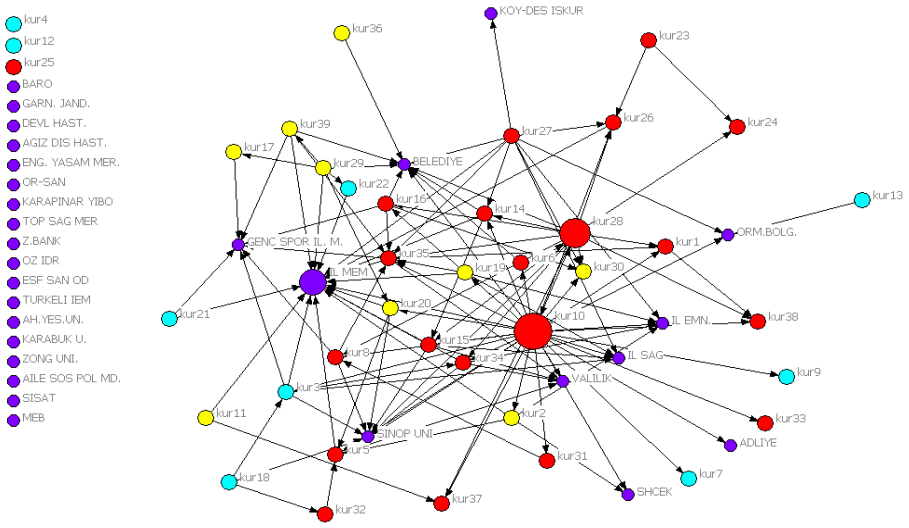
Şekil 34'te görüldüğü gibi bağlı kuruluşlar ve okullar arasındaki sosyal etkinlikler konusundaki işbirliğinde üç temel eğitim okulu, bir ortaöğretim okulu ve bir bağlı kuruluş izole (bağlantısız, isolated) kalırken diğer tüm bağlı kurumlar ve okullar birbiri ile sosyal etkinlik konusunda işbirliği yapmaktadır. Araştırma bulgularına göre, araştırmaya katılan (veri toplanan) iki okul (kur25, kur21) ve araştırmaya katılmayan iki okul (kur4 ve kur12) ve bir bağlı kurum (kur36) dışında tüm okulların bağlı kuruluşlarla sosyal etkinlikler konusunda işbirliği yaptığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Şekil 35'te kamuya bağlı eğitim örgütlerinin ildeki çeşitli kamu kurumlarıyla sosyal etkinlikler konusundaki işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 35. Okulların Kamu Kurumları İle Sosyal Etkinlik Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı **Mavi:** Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları; **Kırmızı:** Kamu Kurumları **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

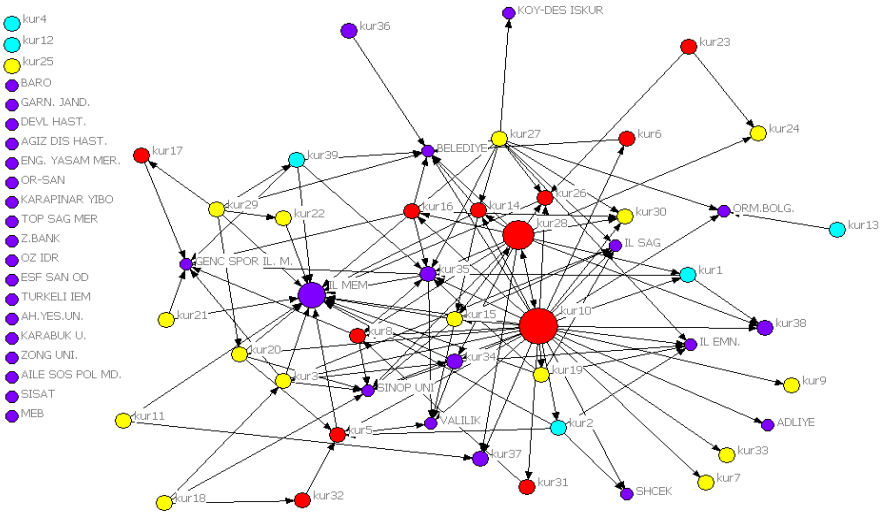
Şekil 35'te görüldüğü gibi okulların kamu kurumları ile sosyal etkinlikleri konusunda İl MEM , Sinop Üni, Gençlik Spor İl Müdürlüğü, Valilik, Orman Bölge Müd., İl Sağlık Müd., Adliye, SHÇEK, Belediye ve İŞKUR öne çıkan örgütlerdir. Şekil 36'da eğitim örgütlerinin coğrafi konumlarına (fiziki uzaklık) göre sosyal etkinlikler işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 36. Fiziksel Uzaklıklarına Göre Sosyal Etkinlik İşbirliği Ağbağ Diyagramı. (Kırmızı: Merkez, Sarı: Çevre, Mavi Merkez köyler, Mor: eğitim örgütü olmayan diğer aktörler)

Şekil 36'da görüldüğü gibi, kırmızı şekiller merkezdeki kurumlardır ve il merkezinde bulunan bu kurumların ağbağ içinde kilit rol oynadığı (büyük şekiller) görülmektedir. Sarı şekiller merkeze daha yakın aktörlerdir ve ağbağ diyagramı içinde bu kurumlar da merkezi alanlarda yer almıştır. Sıra ortalamaları karşılaştırıldığında yukarıda verildiği gibi bu iki grubun sıra ortalamaları birbirine yakın çıkmıştır. Mavi şekiller ise şehir merkezinden uzak kurumlardır ve merkez köylerde yer almaktadır. Ağbağ içinde nispeten kenarlarda görülen bu kurumların sıra ortalamasına bakıldığında daha düşük bulunduğu görülmüştür. Dolayısıyla hem diyagramda hem de Kruskall Wallis analizinde merkez ve çevre ile merkez köyler arasında nispeten merkezdekilerin lehine bir durum söz konusu gibi görünmekle birlikte analiz sonuçları bu farkın anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır.

Merkezdeki İMEM tarafından düzenlenen etkinliklere her okuldan belirli sayıda öğrenci gönderilmesi ya da katılımının sağlanması biçimindeki "zorunlu işbirliği" sosyal etkinlikler için de geçerlidir. Bu koşullarda uzakta ya da yakın olmaksızın her okul bir biçimde merkezdeki etkinliklere belli sayıda öğrenci ile katılmaktadır. Ancak merkezdeki ve çevredeki okullar yakın oldukları çevrelerle daha fazla gönüllü işbirliğine girmektedir. Şekil 37'de okulların büyüklüklerine göre sosyal etkinlikler işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



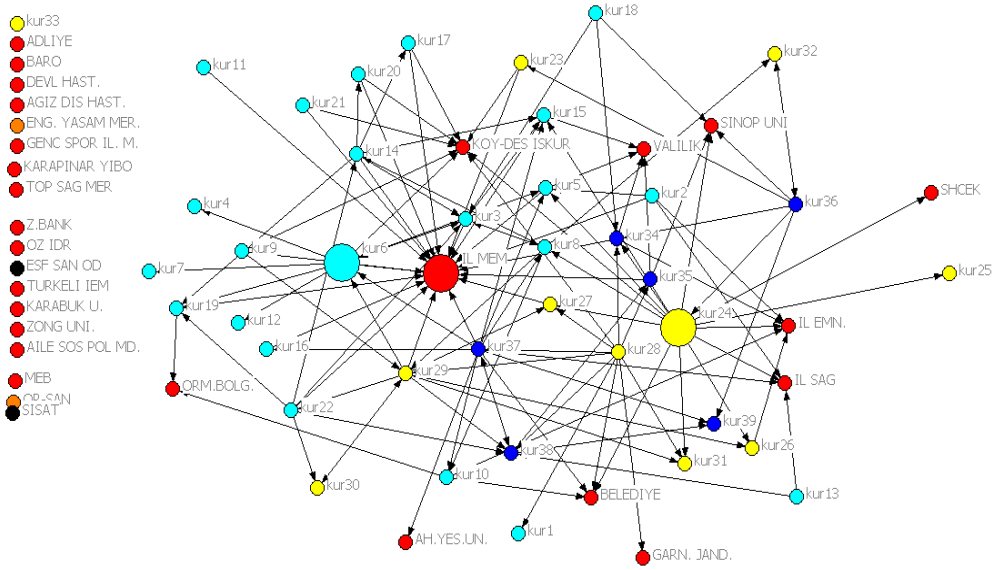
Şekil 37. Örgüt Büyüklüğüne Göre Sosyal Etkinlik İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Mavi:** Küçük okul (0-99 öğrenci) , **Sarı :** Orta büyüklükte okul (100-399 öğrenci) **Kırmızı:** Büyük okul (400 ve daha fazla öğrenci) , **Mor:** Öğrencisi olmayan kurumlar

Şekil 37'de görüldüğü gibi, kırmızı ile işaretlenmiş büyük okullar ağbağın merkezinde yer almakla birlikte mor renkle işaretlenmiş olan öğrencisi olmayan bağlı kurumlar da ağbağ içinde merkezidir ve bağlantı sayıları fazladır. Bu durum merkezdeki büyük okulların ağbağ içindeki konumlarının bağlı kurumlar tarafından kısıtlanabileceği ve bu şekilde işbirliği ağbağı içinde bir denge sağlanabileceğini düşündürmektedir. Aynı biçimde, Mann- Whitney U testi sonuçlarına göre; eğitim örgütlerinin sosyal etkinlikler konusundaki işbirliği puanlarının örgüt tipi açısından farklılaşmadığı bulunmuştur, (U=90.000, p>.05). (Ek-22). Bu bulgular, örgütün tipinin, türünün, uzaklığının ve büyüklüğünün eğitim örgütlerinin sosyal etkinlikler üzerinde anlamlı bir farklılaşma yaratmadığını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, sosyal etkinlikler konusundaki işbirliğinde yöneticilerin yaş, eğitim, kıdem, görev, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumdaki yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Aynı biçimde örgütlerin türüne , tipine, coğrafi konumuna ve büyüklüğüne göre de göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Personel destek. Eğitim örgütlerinin personel destek konusundaki işbirliği en çok branş öğretmeni görevlendirmesi, hizmetli tahsisi ve okulun bakım- onarım işleri için diğer kurumlardan yararlanma biçimindedir. Genel olarak çeşitli konularda işbirliği yapan toplam 68 örgütten personel destek konusunda işbirliği yapanlardan oluşan *"personel destek işbirliği ağbağı"* nı oluşturan aktör sayısı 49 olarak bulunmuştur. Aktörlerin 19 tanesinin personel destek konusunda diğer aktörler ile hiç işbirliği yapmadığını belirtmiştir.

Şekil 38'de il eğitim örgütlerinin personel destek konusundaki işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 38. Eğitim Örgütlerinin Birbiri ve Diğer Örgütlerle Personel Destek Konusundaki İşbirliği Ağbağı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Kırmızı:** kamu kurumları. **Turuncu:** özel sektör statüsündeki kurumlar.**Siyah:** i sivil toplum kuruluşu. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 38'de görüldüğü gibi, işbirliği yapan örgütler bağlantılarla birbirine bağlı; işbirliği yapmayanlar ise bağlantısız /izole (isolated) aktörler olarak diyagramın sol kenarında sıralıdır. Eğitim örgütlerinin kur33, Adliye, Baro, Devlet Hast., Ağız Diş. Sağl. Mer, Eng. Yaşam Mer., Genç Spor İl Müd., Orsan, Karapınar YİBO, Toplum Sağ. Mer, Z. Bank, İl Özel İd., Esn San. Odası, Türkeli İlçe MEM, Karabük Ü., Zonguldak Üni, Aile Sos. Pol. Md., MEB, SİSAT ile personel desteği konusunda hiç işbirliği yapılmadığı bulunmuştur.

Sosyal Ağbağ analizi ölçümlerinde, personel destek konusundaki işbirliği ağbağının yoğunluğu (densitiy) 0,161 olarak bulunmuştur (*D*=0,161). Buna göre yapılabilecek maksimum işbirliğinin %16'sı oranında işbirliği yapılmıştır.

Birbirine En Yakın Aktörler (Closeness Centrality): Şekil 23'da görülen kur41 (İMEM) , kur37 ve kur29 birbiri ile en fazla personel destek konusunda yakın işbirliği yapan örgütler olarak belirlenmiştir (closeness centrality: 37,29,41). Bahsedilen bu üç kurum ağbağ içinde genel olarak

kendi aralarında en fazla personel destek konusunda işbirliği yapılan kurumları oluşturmaktadır (based on closeness centrality is: 37,29,41; Fit of initial set = 1894, 700 ; Iterations. Fit = 1937, 217). Bunlardan kur41 (*Clo*=33.000) İl Milli Eğitim Müdürlüğü, kur29 (*Clo*= 29,500) bir ortaöğretim okulu, kurum37 ise (*Clo*= 29,500) bağlı kurum statüsündedir. Her biri uzaklık olarak da farklı kategorilerde yer almakta ve büyüklükleri de birbirinden farklıdır.

Kilit Aktörler (Keyplayers): Çizelge 29'da kilit aktörlere ilişkin merkezilik ölçümleri verilmiştir (Ek-10).

Çizelge 29. Personel Destek Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri

	Derece(Deg.)	Arasındalık (Betw)	Yakınlık (Clos)	Özvektör (Eigv)
Kur 6	10	157, 363	27, 500	0, 235
Kur24	15	201, 147	29, 333	0. 230
Kur41	11	110, 539	28, 000	0.256

Çizelge 29'da görüldüğü gibi, kur6, kur24 ve kur 41 personel destek konusunda tüm işbirliği ağbağı için kilit aktörler (keyplayers) olarak belirlenmiştir (key players are: 6, 24, 41; non-cohesion measure = 0.836) . Kur6 temel eğitim, kur24 ortaöğretim, kur41 İMEM dür. Bu kurumlar personel destek konusunda sadece kendi aralarında değil tüm personel destek işbirliği ağbağı içinde kilit aktörler olarak belirlenmiştir ve diğer eğitim kurumlarına da personel desteği konusunda çok sayıda işbirlikleri bulunmaktadır.

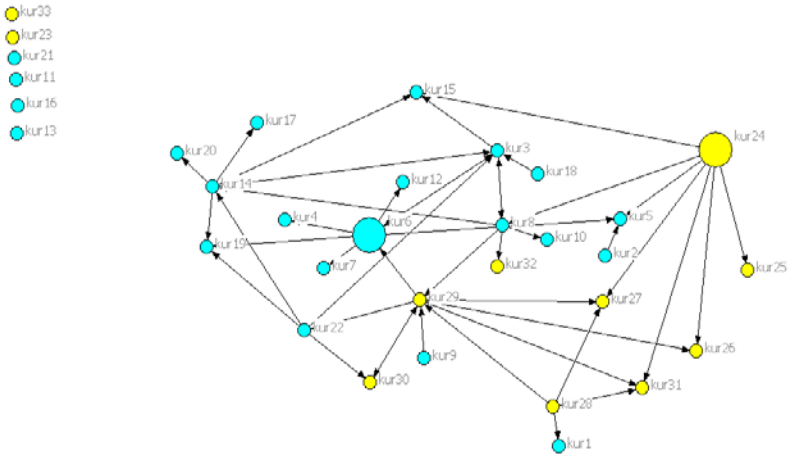
Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin sosyal etkinlik konusundaki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda verilmiştir:

a) Yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 3,256, p>.05 (Ek-11)

b) Yöneticilerin görevlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) =2,13 , p>.05. (Ek-12)
c) Yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir X^2 (sd=2, n= 36) = 4,15, p>.05. (Ek-13)
d) Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 2,483, p>.05. (Ek-14).
e) Yöneticilerin kurumda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1.117 , p>.05 (Ek-15).
f) Yöneticilerin kurumda yöneticilik süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,415 , p>.05. (Ek-16).
g) Yöneticilerin ilde yaşadığı süreye göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 2,315, p>.05. (Ek-17).

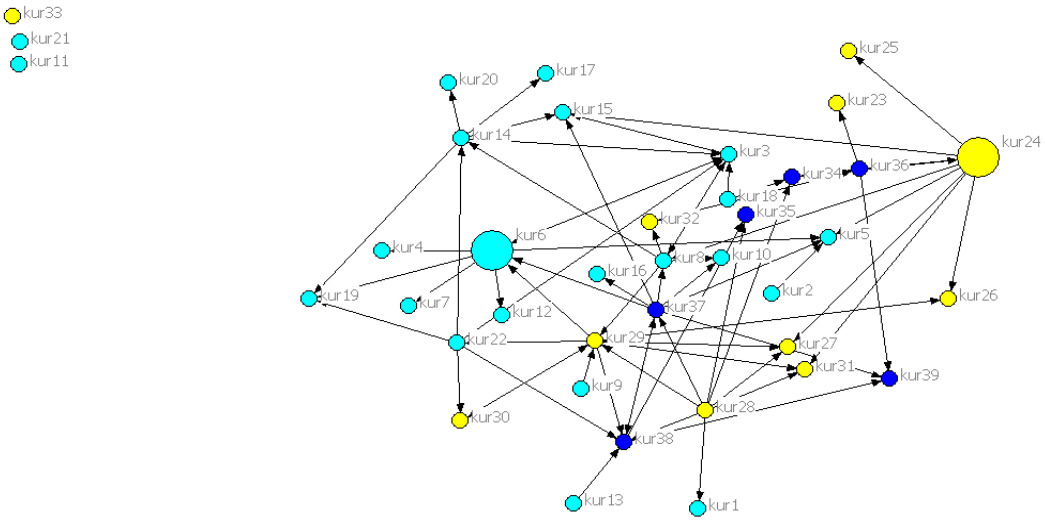
Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin personel destek puanlarının yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde, personel destek konusundaki işbirliğinde eğitim enstitüsü/ön lisans mezunu yöneticiler ile lisans/lisans üstü eğitim mezunu yöneticiler arasında eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=93,5, p>.05.). Bu bulguya göre, personel destek konusundaki işbirliğinin yöneticilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir (Ek-18). Eğitim örgütlerinin örgüt türü ve tipi (okul,bağlı kurum ve okul düzeyi) , coğrafi konum (fiziksel uzaklık) ve büyüklüklerine göre oluşturulmuş sosyal ağbağ haritaları oluşturulmuştur.

Şekil 39'da okulların düzeylerine göre sosyal etkinlik konusundaki işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 39 . Okulların Kendi Aralarında Personel Destek İşbirliği Ağbağ Diyagramı
Mavi: Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları; **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

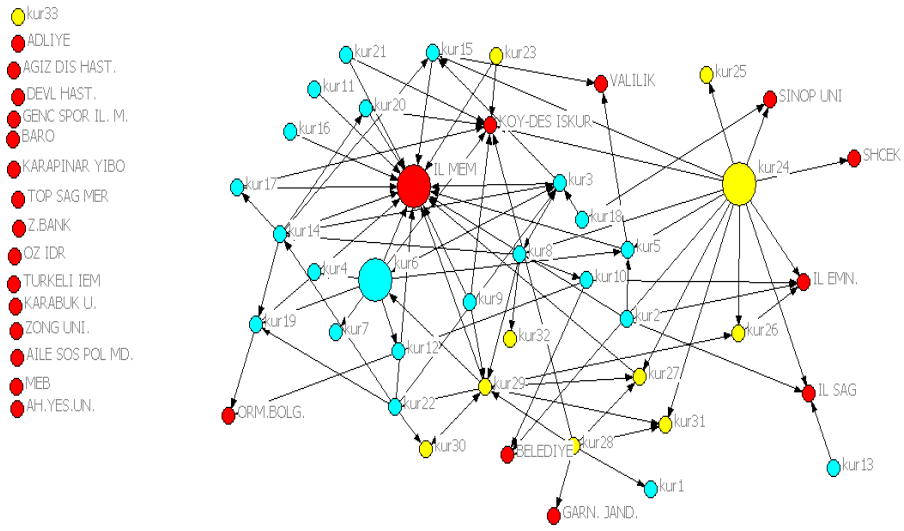
Şekil 39'da görüldüğü gibi, Temel eğitim okulları (mavi şekiller) ve ortaöğretim okulları (sarı şekiller) hem kendi düzeylerindeki hem de diğer düzeylerdeki okullarla personel paylaşmaktadır. Temel eğitim okullarında kur6, ortaöğretim okullarında ise kur24 en çok personel hareketliliği yaratan kurumdur. Genellikle öğretmen değişimi branş öğretmeni eksik kurumlar arasında gerçekleşmektedir. Şekil 40'da okullar ve bağlı kuruluşlar arasındaki personel destek işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 40 . Eğitim Örgütlerinin Birbiri ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Kuruluşlarla Personel Destek Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 40'da görüldüğü gibi, araştırma bulgularına göre, okullar ve bağlı kuruluşlar arasında personel işbirliğinin değerlendirilmesinde kur11, kur21 ve kur23 dışındaki tüm kurumların diğer kurumlarla işbirliği bulunmaktadır. Bağlı kuruluşların tümü diğer kurumlarla bağlantılıdır.

Şekil 41'de kamuya bağlı eğitim örgütlerinin ildeki çeşitli kamu kurumlarıyla personel destek konusundaki işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.

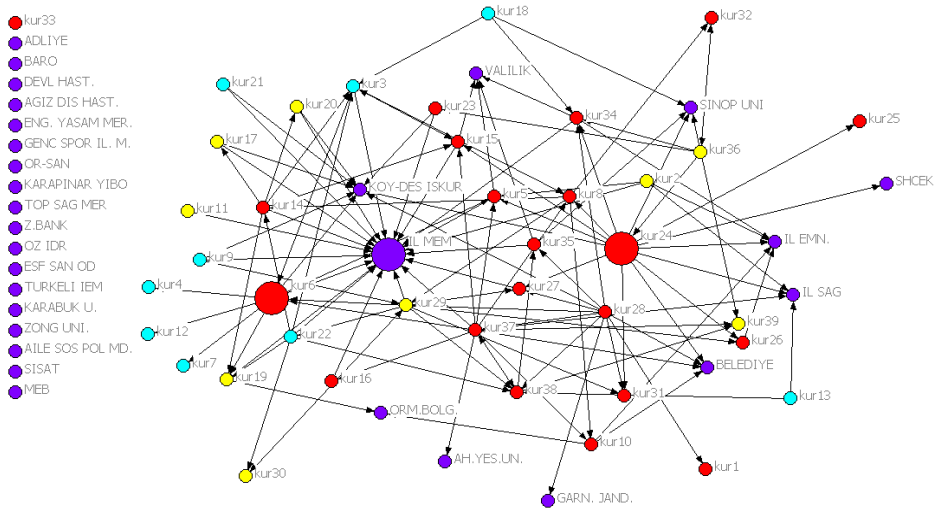


Şekil 41. Okulların Kamu Kurumları İle Personel Destek İşbirliği Ağbağ Diyagramı **Mavi:** Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları; **Kırmızı:** Kamu Kurumları **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 41'de görüldüğü gibi, Valilik ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü (İMEM) onay makamıdır ve personel değişimleri resmi onayla gerçekleşmektedir. İŞKUR, KÖY-DES projesi kapsamında pek çok okulda temizlik personeli çalıştırılmaktadır. Belediye'den, Orman Bölge, İl Sağlık Müd. SHÇEK, Garnizon gibi kurumlardan gönderilen personel sürekli statüde değil okullardaki çeşitli ihtiyaçların (çevre düzenlemesi, fidan dikme, okulun tamirat işleri, bacaların temizlenmesi, okul duvarlarının tamiratı, beton kısımların asfaltlanması vb gibi) karşılanması için gönderilen personel destekleridir. İl Emniyet Müdürlüğü'nin "okul polisi" uygulaması her okuldan sorumlu iki polisin okulun giriş çıkış saatlerinde bulundurulması ve okulların karşılaşabilecekleri sorunlarda kolayca müdahalelerinin sağlanması için okul müdürü ile sürekli iletişimde bulunmaları da katılımcılar tarafından personel destek olarak algılanmıştır.

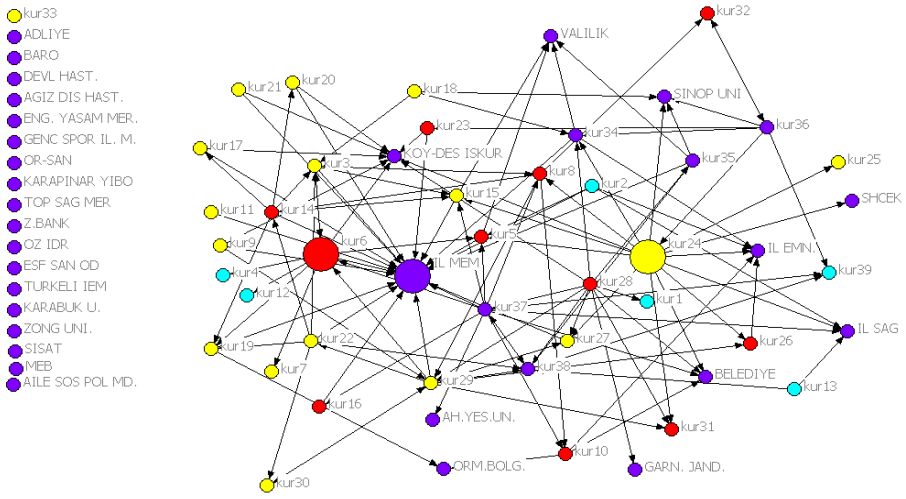
Eğitim örgütlerinin personel destek konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; örgüt türüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 2,338, p>.05 (Ek-19); coğrafi konuma, X^2 (sd=2, n= 39) =0,832, p>.05 (Ek-20) ; örgüt büyüklüğüne. X^2 (sd=2, n= 39) = 0,273, p>.05 (Ek-21) göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Şekil 42'de eğitim örgütlerinin coğrafi konumlarına (fiziki uzaklık) göre sosyal etkinlikler işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 42. Fiziksel Uzaklıklarına Göre Personel Destek İşbirliği Ağbağ Diyagramı. (Kırmızı: Merkez, Sarı: Çevre, Mavi Merkez köyler, Mor: eğitim örgütü olmayan diğer aktörler)

Şekil 42 'de görüldüğü gibi, kırmızı şekiller merkezdeki kurumlardır ve il merkezinde bulunan bu kurumların ağbağ içinde kilit rol oynadığı (büyük şekiller) görülmektedir. Sarı şekiller merkeze daha yakın aktörlerdir. Mavi şekiller ise şehir merkezinden uzak kurumlardır ve merkez köylerde yer almaktadır. Sıra ortalamaları karşılaştırıldığında merkezdeki kurumların nispeten daha yüksek, çevre ve merkez köylerin birbirine daha yakın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla hem diyagramda hem de Kruskall Wallis sonuçlarında il merkezindekiler ve diğerleri arasında nispeten merkezdekilerin lehine bir durum söz konusu gibi görünmekle birlikte analiz sonuçları bu farkın anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Şekil 43'de okulların büyüklüklerine göre personel destek işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



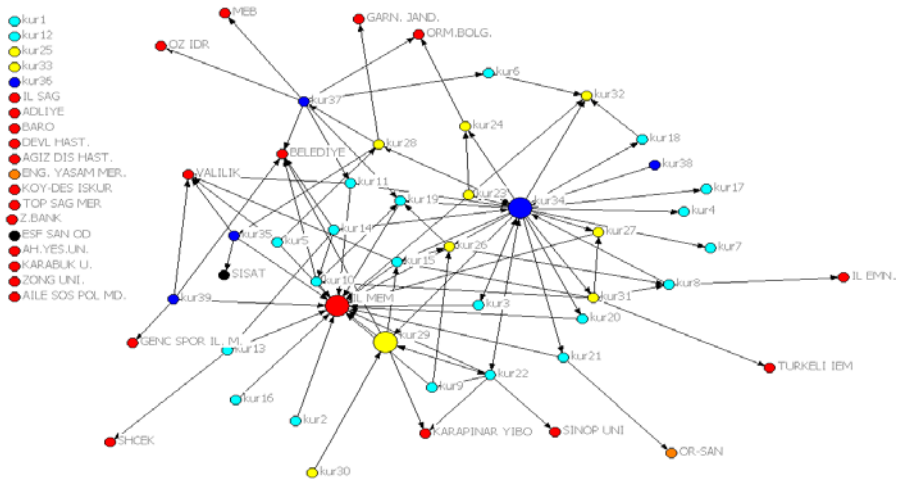
Şekil 43. Örgüt Büyüklüğüne Göre Personel Destek İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Mavi:** Küçük okul, **Sarı :** Orta büyüklükte okul **Kırmızı:** Büyük okul, **Mor:** Öğrencisi olmayan kurumlar

Şekil 43'de örgütlerin büyüklüklerine göre oluşturulmuş personel destek işbirliği diyagramı incelendiğinde, çeşitli örgüt büyüklüğündeki kurumların birbiri ile personel destek konusunda işbirliği yaptığı görülmektedir. Ağ içinde kilit oyuncuların üçü de birbirinden farklı örgüt büyüklüğünde ya da öğrencisiz kurumlardan oluşmaktadır. İşbirliği ağbağı içinde yer alan aktörler olarak eğitim örgütlerinin personel destek konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgüt tipi açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U Testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır, (U=60.000, p>.05.) (Ek-22).

Sonuç itibariyle, eğitim örgütlerinin personel destek konusundaki işbirliklerinin ne yönetici özellikleri ne de örgütsel özelliklerden etkilenmediği görülmüştür. Eğitim örgütleri ihtiyaçları doğrultusunda birbirinden gerek öğretmen gerekse diğer konularda çalıştırabileceği personeli almakta-vermekte, çalıştırmaktadır.

Maddi kaynak paylaşımı. Örgütlerin birbiri ile işbirliği yapmasının en temel sebeplerinden biri de kaynak sağlamaktır. Araştırmada *"maddi kaynak paylaşımı işbirliği ağbağı"* nı oluşturan aktör sayısı 49 olarak bulunmuştur. Aktörlerin 19 tanesinin maddi kaynak konusunda diğer aktörler ile hiç

işbirliği yapmadığını belirtmiştir**.** Şekil 44'te il eğitim örgütlerinin maddi kaynak konusundaki işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 44. Eğitim Örgütlerinin Birbiri ve Diğer Örgütlerle Maddi Kaynak Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Kırmızı:** kamu kurumları. **Turuncu:** özel sektör statüsündeki kurumlar.**Siyah:** i sivil toplum kuruluşu. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 44'te görüldüğü gibi, örgütlerin 19 tanesinin maddi kaynak konusunda diğer aktörler ile hiç işbirliği yapmadığını belirtmiştir. Bu aktörler bağlantısız /izole (isolated) aktörler olarak diyagramın sol kenarında sıralı olarak görülmektedir. Eğitim örgütleri: kur1, kur12, kur25, kur33, kur36, İl Sağlık Müd. , Adliye, Baro, Devlet Hast., Ağız Diş. Sağl. Mer, Eng. Yaşam Mer.,İŞKUR, Toplum Sağ. Mer, Z. Bank, Esn San. Odası, Ahmet Yesevi Ün., Karabük Ü., Zonguldak Üni, Aile Sos. Pol. Md. ile maddi kaynak konusunda hiç işbirliği yapılmadığını belirtmiştir.

Maddi kaynak konusundaki işbirliği ağbağının yoğunluğu (density) 0,942 olarak belirlenmiştir *(D*=0,942). Buna göre olası işbirliğinin % 94'ü oranında işbirliği yapılmıştır. İşbirliği ağ kapasitesinin büyük oranda kullanıldığı anlaşılmaktadır.

Birbirine En Yakın Aktörler (Closeness Centrality): Şekil 23'da görülen kur34, kur41, kur29 birbiri ile en fazla maddi kaynak konusunda yakın işbirliği yapan örgütler olarak belirlenmiştir (closeness centrality: 34,41,29). Bahsedilen bu üç kurum ağbağ içinde kendi aralarında en fazla maddi

kaynak konusunda işbirliği yapan kurumları oluşturmaktadır (based on closeness centrality is: 34,41,29 ; Fit of initial set = 2075,355 ; Iterations. Fit = 2127, 394). İl Milli Eğitim Müdürlüğü (*Clo*= 31,500), kur34 (*Clo*=33,583) ve kur29 (*Clo*=25,667) kendi aralarında daha fazla maddi kaynak paylaşımı konusunda yakın işbirliği içindedir.

Kilit Aktörler (Keyplayers): Çizelge 30'da kilit aktörlere ilişkin merkezilik ölçümleri verilmiştir (Ek-10).

Çizelge 30. Maddi Kaynak Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri

	Derece(Deg.)	Arasındalık (Betw)	Yakınlık (Clos)	Özvektör (Eigv)
Kur34	22	491,765	33,583	0,462
Kur37	8	139,441	23,083	0,101
Kur41	19	360,410	31,500	0,410

Şekilde büyük sembollerle gösterilen kur34, kur37 ve kur41 maddi kaynak konusunda tüm işbirliği ağbağı için kilit aktörler (keyplayers) olarak belirlenmiştir (key players are: 34, 37, 41; non-cohesion measure = 0.928). Kur34 ve kur37 bağlı kurum, kur41 İMEM dür. Bu kurumlar maddi kaynak konusunda sadece kendi aralarında değil tüm maddi kaynak paylaşımı işbirliği ağbağı içinde kilit aktörlerdir, diğer eğitim kurumları ile de çok sayıda işbirlikleri bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin maddi kaynak paylaşımı konusundaki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre, sadece kıdeme göre anlamlı bir farklılaşma bulunmuş bunun dışındaki diğer değişkenlerde anlamı bir farklılaşma bulunmamıştır. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

a) Yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,333, p>.05. (Ek-11)

b) Yöneticilerin görevlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,354 , p>.05. (Ek-12)
c) Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin maddi kaynak paylaşımı konusundaki işbirliği puanlarının kıdem değişkenine göre Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 31'de verilmiştir.

Çizelge 31. Maddi Kaynak Konusundaki İşbirliğinin Yöneticilerin Kıdemine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

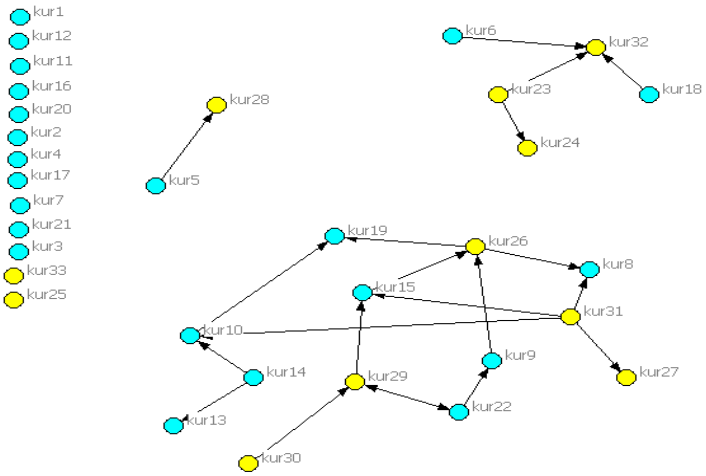
Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Kıdem	15 yıl ve altı	5	7,00	2	7,415	0,025	1-2
	16ve 20 yıl	8	22,50				
	21 yıl ve üz.	23	19,61				

Çizelge 31'de görüldüğü gibi, yöneticilerin kıdemlerine göre 15 yıl ve altı ile 16-20 yıl arasında anlamlı bir biçimde farklılaştığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 7,415, p<.05. Bu bulguya göre, kıdemi 16-20 yıl olan eğitim yöneticilerinin kıdemi 15 yıl ve daha az olanlara göre daha fazla maddi kaynak paylaşımında bulunduğu görülmüştür. Bu durum kıdemin maddi kaynak paylaşımı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Ek-13).

d) Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 1,157, p>.05 (Ek-14)
e) Yöneticilerin kurumda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,498, p>.05 (Ek-15)
f) Yöneticilerin kurumda yöneticilik süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,105 , p>.05. (Ek-16)
g) Yöneticilerin ilde yaşadığı süreye göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 1,367, p>.05. (Ek-17)

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin maddi kaynak paylaşımı puanlarının yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde, maddi

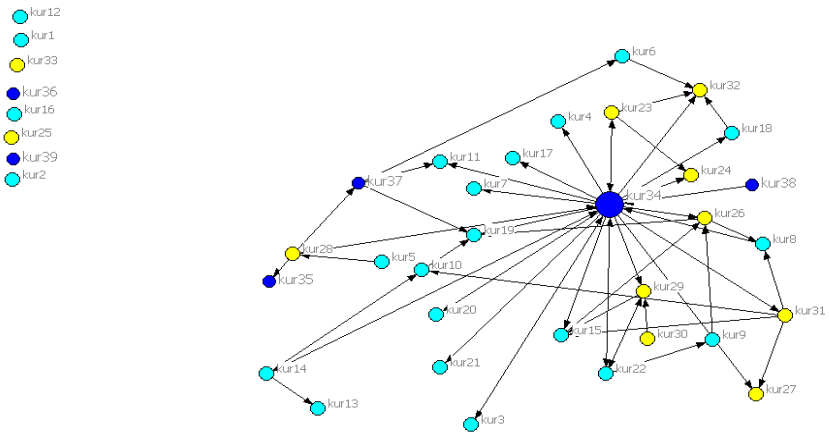
kaynak paylaşımı konusundaki işbirliğinde eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=103,5, p>.05) (Ek-18). Örgütler arasındaki maddi kaynak konusundaki işbirliği sadece okullar açısından değerlendirildiğinde farklı türlerdeki okullar arasında ve aynı türdeki okullar arasında maddi kaynak paylaşımı gerçekleştiği bulunmuştur. Şekil 45'te okulların tür ve düzeylerine göre maddi kaynak işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 45 . Okulların Kendi Aralarında Maddi Kaynak Paylaşımı İşbirliği Ağbağ Haritası.
Mavi: Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları

Şekil 45'te görüldüğü gibi, örgütler arasındaki maddi kaynak konusundaki işbirliği sadece okullar açısından değerlendirildiğinde farklı türlerdeki okullar arasında ve aynı türdeki okullar arasında işbirliği gerçekleştiği bulunmuştur. Temel eğitim okulları (mavi şekiller) ve ortaöğretim okulları (sarı şekiller) hem kendi düzeylerindeki hem de diğer düzeylerdeki okullarla maddi kaynak paylaşmaktadır. Maddi kaynakların paylaşımı açısından üç alt grup görülmektedir. On bir temel eğitim okulu ve iki ortaöğretim kurumunun diğer okullarla maddi kaynak paylaşmadığı görülmektedir

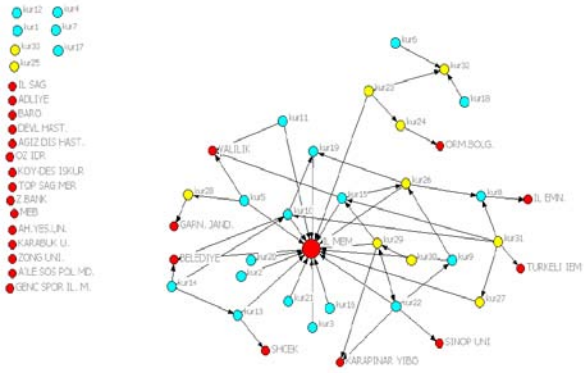
Okullar ve bağlı kuruluşlar arasında maddi kaynak işbirliği Şekil 46'da verilmiştir.



Şekil 46 . Eğitim Örgütlerinin Birbiri ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Kuruluşlarla Maddi Kaynak Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 46'da görüldüğü gibi ağbağ içindeki kilit aktörler olarak belirlenen bağlı kuruluşlardan biri (kur34) oldukça merkezi bir role sahiptir. Bağlı kuruluşlar ve okullar arasındaki maddi kaynak konusundaki işbirliğinde altı okul, iki bağlı kuruluş bağlantısız yani izoledir (isolated).

Okulların kamu kurumları ile yaptığı maddi kaynak konusundaki işbirlikleri ağbağ diyagramı Şekil 47'de verilmiştir.



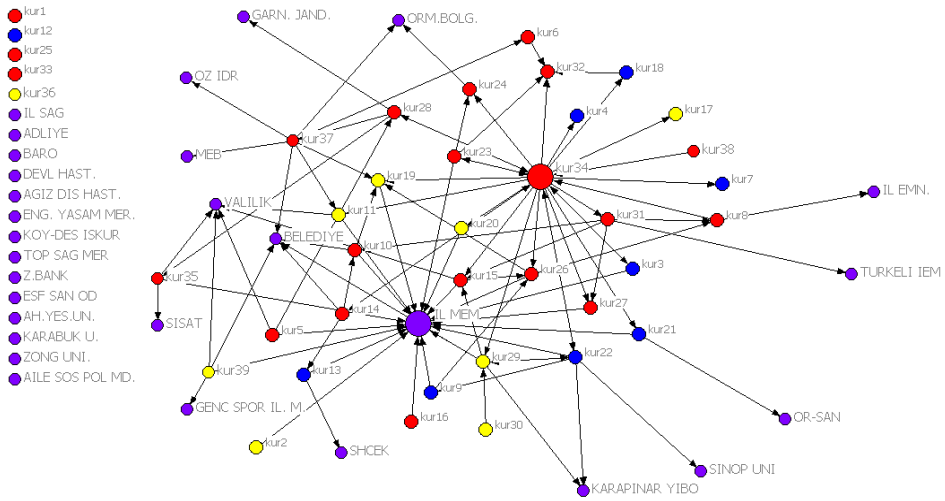
Şekil 47. Okulların Kamu Kurumları İle Maddi Kaynak İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Mavi:** Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları; **Kırmızı:** Kamu Kurumları **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 47'de görüldüğü gibi, okulların kamu kurumları ile maddi kaynak paylaşımı konusunda İl MEM, Valilik, İl Emniyet Müdürlüğü, Belediye, Garnizon, Orman Bölge Müd., Türkeli İlçe MEM, Karapınar YİBO (Kapalı

okul), Sinop Ün. ile işbirliği yaptıklarını belirlenmiştir. Üst kurum olarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü (kur41) beklendike biçimde, maddi kaynak paylaşımı konusunda kilit aktör olarak belirlenmiştir ve ağbağ haritasında büyük olarak gösterilmiştir.

Eğitim örgütlerinin maddi kaynak paylaşımı konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; örgüt türüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 1,665, p>.05 (Ek-19); coğrafi konuma, X^2 (sd=2, n= 39) =0,986, p>.05 (Ek-20); örgüt büyüklüğüne X^2 (sd=2, n= 39) = 1,155, p>.05 (Ek-21) göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

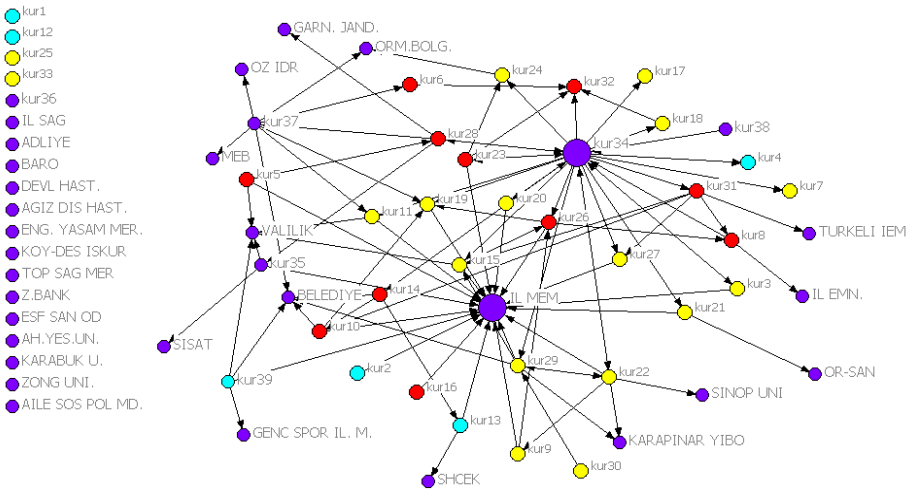
Şekil 48'de eğitim örgütlerinin coğrafi konumlarına (fiziki uzaklık) göre sosyal etkinlikler işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 48. Fiziksel Uzaklıklarına Göre Maddi Kaynak İşbirliği Ağbağ Diyagramı. (Kırmızı: Merkez, Sarı: Çevre, Mavi Merkez köyler, Mor: eğitim örgütü olmayan diğer aktörler)

Şekil 48'de görüldüğü gibi, kırmızı şekiller merkezdeki kurumlardır ve il merkezinde bulunan bu kurumların ağbağ içinde kilit rol oynadığı (büyük şekiller) görülmektedir. Sarı şekiller merkeze daha yakın aktörlerdir. Mavi şekiller ise şehir merkezinden uzak kurumlardır ve merkez köylerde yer almaktadır.Sıra ortalamaları karşılaştırıldığında merkezdeki kurumların nispeten daha yüksek, çevre ve merkez köylerin birbirine daha yakın olduğu

görülmüştür. Dolayısıyla hem diyagramda hem de Kruskall Wallis sonuçlarında il merkezindekiler ve diğerleri arasında nispeten merkezdekilerin lehine bir durum söz konusu gibi görünmekle birlikte analiz sonuçları bu farkın anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır. Şekil 49'da okulların büyüklüklerine göre maddi kaynak paylaşımı işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 49. Örgüt Büyüklüğüne Göre Maddi Kaynak İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Mavi:** Küçük okul **Sarı :** Orta büyüklükte okul **Kırmızı:** Büyük okul **Mor:** Öğrencisi olmayan kurumlar

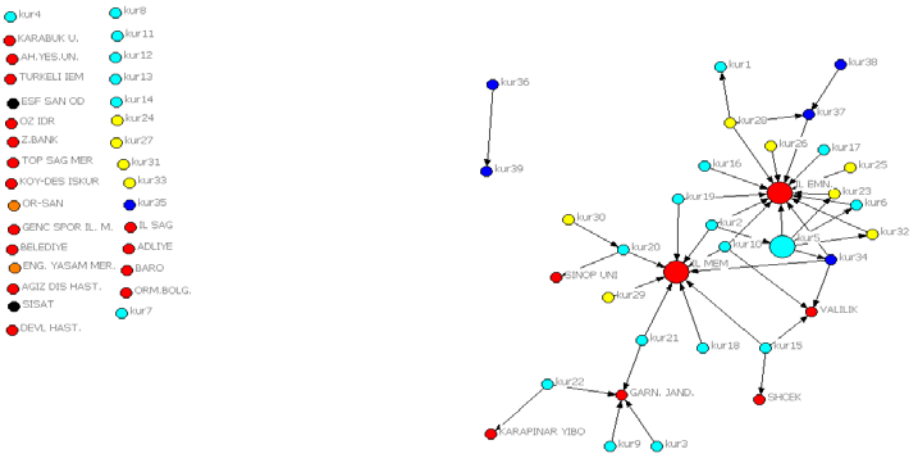
Şekil 49'da örgütlerin büyüklüklerine göre oluşturulmuş maddi kaynak paylaşımı işbirliği diyagramı incelendiğinde, çeşitli örgüt büyüklüğündeki kurumlar birbiri ile maddi kaynak konusunda işbirliği yapmaktadır. Ağ içinde kilit oyuncuların ikisi de öğrencisiz kurumlardan oluşmaktadır. İşbirliği ağbağı içinde yer alan aktörler olarak eğitim örgütlerinin maddi kaynak paylaşımı konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgüt tipi açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır, (U=67,500, p>.05)(Ek-22).

Genel olarak değerlendirildiğinde, maddi kaynak konusundaki işbirliğinde yöneticilerin yaş, eğitim, görev, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumdaki yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamış, kıdem değişkeni açısından farklılaştığı bulunmuştur. Aynı biçimde örgütlerin türüne, tipine, coğrafi konumuna

(fiziksel uzaklığına) ve okul büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Eğitim örgütleri açısından kaynak sağlama önemli bir işbirliği gerekçesi olarak belirtilmiştir. Araştırmanın nitel boyutunda işbirliğinin tanımlanmasında da yöneticilerin hemen hemen tümü (N=36) işbirliğini örgüte fayda sağlama, kaynak aktarma, kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlama biçiminde tanımlamıştır. Bu açıdan eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle işbirliğinin örgüt kuramlarının perspektifinde kaynak bağımlılığı perspektifi ile ele alınmasının açıklayıcılığının yüksek olduğu görülmektedir (Üsdiken, 2010). Araştırma bulguları, literatürdeki kuramsal bilgilerle uyumludur. Eğitim-öğretim etkinliklerinin sürdürülmesi kendisi maddi kaynak yaratmayan bir kurum olarak eğitim örgütleri için ayrı bir önem taşımaktadır.

Kurum güvenliğinin sağlanması. Okulların güvenlik hizmetleri okuldaki öğrenciler kadar okul fiziksel alanının güvenliğinin sağlanmasını da kapsamaktadır**.** Kurum güvenliği konusunda işbirliği yapanlardan oluşan *"kurum güvenliği işbirliği ağbağı"* nı oluşturan aktör sayısı 37 olarak bulunmuştur. Aktörlerin 31 tanesinin kurum güvenliği konusunda diğer aktörler ile hiç işbirliği yapmadığını belirtmiştir.Kurum güvenliğinin sağlanması konusundaki işbirliği ağbağı Şekil 50'de verilmiştir.



Şekil 50. Eğitim Örgütlerinin Birbiri ve Diğer Örgütlerle Kurum Güvenliği Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu**

mavi: bağlı kuruluşlar **Kırmızı:** kamu kurumları. **Turuncu:** özel sektör statüsündeki kurumlar.**Siyah:** i sivil toplum kuruluşu. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 50'de görüldüğü gibi, eğitim örgütleri: kur24, kur27, kur31, kur33, kur35, kur11, kur12, kur13, kur14, kur4, kur7, kur8, Devlet Hast. Karabük Ü., Zonguldak Üni, Ahmet Yesevi ü., Türkeli İlçe MEM., Esnaf San. Odası, İl Özel İd., Z. Bank, Top. Sağ. M., İşkur, Orsan, Gençşik Spor İl. M., Belediye, Eng. Yaşam M., Ağız Diş. Hast., Sisat, Adliye, Baro, Orman Bö. Müd., İl Sağl. Müd. ile kurum güvenliği konusunda hiç işbirliği yapılmadığını belirtmiştir.

Kurum güvenliği konusundaki işbirliği ağbağının yoğunluğu (density) 0,100 olarak belirlenmiştir (*D*= 0,100). Buna göre yapılabilecek maksimum işbirliğinin %10'u yapılmıştır.

Birbirine En Yakın Aktörler (Closeness Centrality): Şekil 23'da görülen kur41, kur34, kur10 birbiri ile en fazla kurum güvenliği konusunda yakın işbirliği yapan örgütler olarak belirlenmiştir (closeness centrality: 41,34,10). Bahsedilen bu üç kurum ağbağ içinde genel olarak kendi aralarında en fazla kurum güvenliği konusunda işbirliği yapılan kurumları oluşturmaktadır (based on closeness centrality is: 41,34,10 ; Fit of initial set = 2204,000 ; Iterations. Fit = 2254,000). Bu kurumlar, İl Milli Eğitim Müdürlüğü (kur41) ve bağlı kuruluş ve temel eğitim okulundan oluşmaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü (*Clo*=17,250), kur34 (*Clo*=15,450) ve kur10 (*Clo*=:14,950) kendi aralarında daha fazla kurum güvenliği konusunda yakın işbirliği içindedir.

Kilit Aktörler (Keyplayers): Çizelge 32'de kilit aktörlere ilişkin merkezilik ölçümleri verilmiştir (Ek-10).

Çizelge 32. Kurum Güvenliği Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri

	Derece(Deg.)	Arasındalık (Betw)	Yakınlık (Clo)	Özvektör (Eigv)
Kur5	6	20.000	15,100	0,360
Kur41	9	284,100	17,250	0,260
Kur46	14	251,900	19,433	0,568

Çizelge 32'de görüldüğü gibi, Ağbağ haritasında da büyük sembollerle gösterilen kur5, kur41 ve kur46 kurum güvenliği konusunda tüm işbirliği ağbağı için kilit aktörler (keyplayers) olarak belirlenmiştir (key players are: 5, 41, 46; non-cohesion measure = 0.988) . Kur41 İMEM, Kur46 İl Emniyet Müdürlüğü ve kur5 çevredeki okullarla güvenlik konusunda işbirliği protokolü yaptığını belirten bir temel eğitim okuludur. Bu kurumlar kurum güvenliği konusunda sadece kendi aralarında değil tüm kurum güvenliği işbirliği ağbağı içinde kilit aktörler olarak belirlenmiştir ve diğer eğitim kurumları ile de kurum güvenliği konusunda çok sayıda işbirlikleri bulunmaktadır. İl Emniyet Müdürlüğü ve İMEM arasında yapılmış bir protokol bulunmakta ve genelge ile tüm okullarda "okul polisi" uygulaması yapılmaktadır. Nitel ve nicel verilerle sosyal ağbağ analizi verileri birbirini desteklemektedir.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin kurum güvenliği sağlanması konusundaki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre anlamı bir farklılaşma bulunmamıştır. Analiz sonuçları:

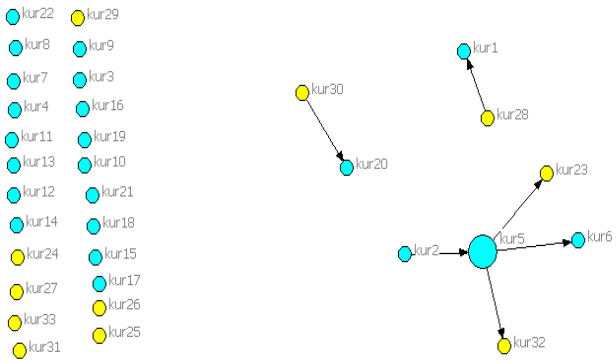
a) Yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,308, p>.05 (Ek-11)
b) Yöneticilerin görevlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,455 , p>.05 (Ek-12)
c) Yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,312, p>.05 (Ek-13)
d) Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 0,27, p>.05 (Ek-14)
e) Yöneticilerin kurumda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 2,79 , p>.05 (Ek-15)

f) Yöneticilerin kurumda yöneticilik süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 2,919 , p>.05 (Ek-16)

g) Yöneticilerin ilde yaşadığı süreye göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 0,634, p>.05 (Ek-17)

Özetle, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle kurum güvenliği konusundaki işbirliğinin yöneticilerin yaş, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süreye bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur. Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin kurum güvenliğini sağlama puanlarının yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde, kurum güvenliğini sağlama konusundaki işbirliğinde eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=114, p>.05) (Ek-18).

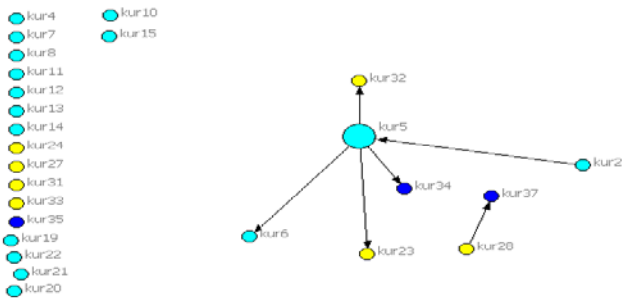
Şekil 51'de okulların tür ve düzeylerine göre kurum güvenliği işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 51 . Okulların Kendi Aralarında Kurum Güvenliği İşbirliği Ağbağ Diyagramı
Mavi: Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları

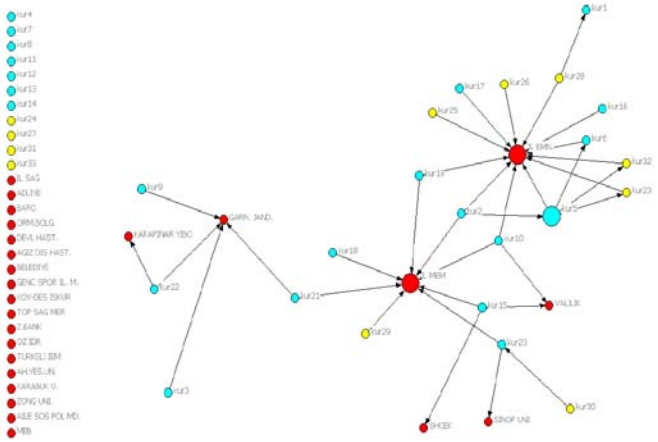
Şekil 51'de görüldüğü gibi, temel eğitim okulları (mavi şekiller) ve ortaöğretim okullarının (sarı şekiller) büyük bir bölümünün birbiriyle bu konuda işbirliği yapmadığı görülmektedir. İşbirliği yapanlar arasında, okullar açısından değerlendirildiğinde hem aynı hem de farklı türdeki okullar arasında işbirliği gerçekleştiği bulunmuştur Diyagramda üç alt grup

görülmektedir. Beş aktörlü alt grup en büyüğü, diğer gruplar ise ikili (dyadic) biçimindedir. Ağbağ içindeki kilit aktörlerden (büyük şekil)biri olan kur5 , dört okulla işbirliği yapmaktadır. Şekil 52'de okullar ve bağlı kuruluşlar arasındaki kurum güvenliği işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 52 . Eğitim Örgütlerinin Birbiri ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne Bağlı Kuruluşlarla Kurum Güvenliği Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar**Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Araştırma bulgularına göre, okullar ve bağlı kuruluşlar arasında kurum güvenliği konusudaki işbirliği oldukça sınırlı sayıdadır. Şekil 52'de görüldüğü gibi bağlı kuruluşlar ve okullar arasındaki kurum güvenliği konusundaki işbirliğinde okullardan kur5 kilit aktördür. Kilit aktör büyük şekil olarak verilmiştir. Okulların büyük bölümü bağlantısız yani izoledir (isolated). Şekil 53'de eğitim örgütlerinin ildeki kamu kurumları ile işbirliğine göre kurum güvenliği işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.

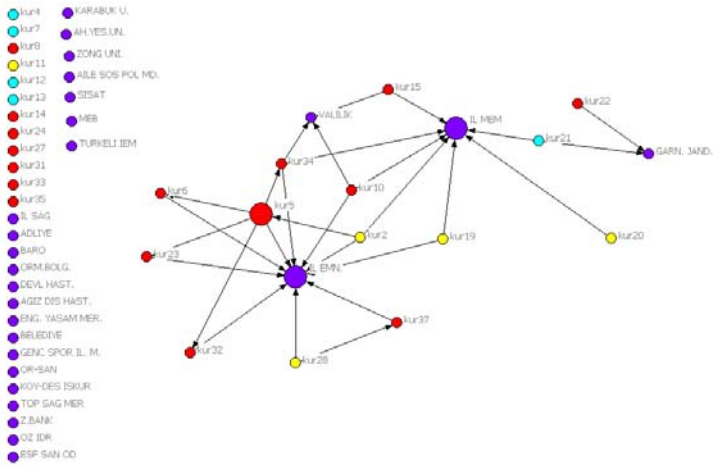


Şekil 53. Okulların Kamu Kurumları İle Kurum Güvenliği İşbirliği Ağbağ Diyagramı **Mavi:** Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları; **Kırmızı:** Kamu Kurumları **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 53'te görüldüğü gibi okulların kamu kurumları ile kurum güvenliği konusunda en çok İl MEM, İl Emniyet Müdürlüğü ile (büyük şekiller) ve daha az miktarda Valilik, Garnizon, Sinop Ü., SHÇEK, Karapınar YİBO (kapalı okul) ile işbirliği yaptıkları belirlenmiştir. İMEM ve Valilik üst kurumlar olarak yazışmalar, İl Emniyet Müd şehirdeki kurumların güvenliğini sağlayan birim ve Garnizon Jandarma Teşkilatı kırsal bölgelerdeki okulların güvenliği konusunda yetkili birim olarak ağbağ diyagramında yer almaktadır. Kilit aktörler olarak belirlenmiş kurumlar ağbağ haritasında büyük olarak gösterilmiştir.

Eğitim örgütlerinin kurum güvenliği konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; örgüt türüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 0,489, p>.05 (Ek-19); coğrafi konum, X^2 (sd=2, n= 39) =0,943, p>.05 (Ek-20) ; örgüt büyüklüğüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 2,817, p>.05 (Ek-21) göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Şekil 54'te eğitim örgütlerinin coğrafi konumlarına (fiziki uzaklık) göre kurum güvenliği işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.

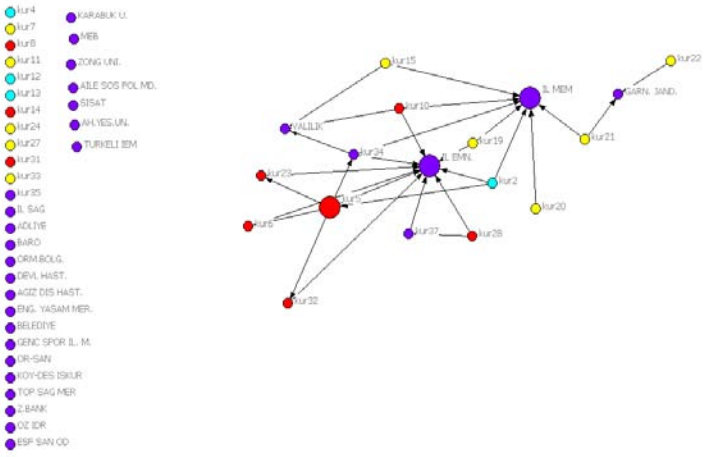


Şekil 54. Fiziksel Uzaklıklarına Göre Kurum Güvenliği İşbirliği Ağbağ Diyagramı. (Kırmızı: Merkez, Sarı: Çevre, Mavi Merkez köyler, Mor: eğitim örgütü olmayan diğer aktörler)

Şekil 54'te kırmızı şekiller merkezdeki kurumlardır. İl merkezinde bulunan bu kurumlardan birinin (kur5) ağbağ içinde kilit rol oynadığı görülmektedir. Sarı şekiller merkeze daha yakın aktörlerdir. Mavi şekiller ise şehir merkezinden uzak kurumlardır ve merkez köylerde yer almaktadır. Mor

olarak gösterilen kamu kurumları güvenlik konusunda daha aktif rol oynamaktadır ve kilit rol oynayan aktörler daha çok bu kurumlardan (İMEM , İl Emn. Müd.) oluşmaktadır. Kırsal kesimdeki okullar ise Jandarma (Garnizon) bölgesinde yer aldığı için bu kurumla işbirliği yapmaktadır. Sıra ortalamaları karşılaştırıldığında merkezdeki kurumların nispeten daha yüksek, çevre ve merkez köylerin puanlarının birbirine daha yakın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla hem diyagramda hem de Kruskall Wallis sonuçlarında il merkezindekiler ve diğerleri arasında nispeten merkezdekilerin lehine bir durum söz konusu gibi görünmekle birlikte analiz sonuçları bu farkın anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır.

Şekil 55'te okulların büyüklüklerine göre kurum güvenliği işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



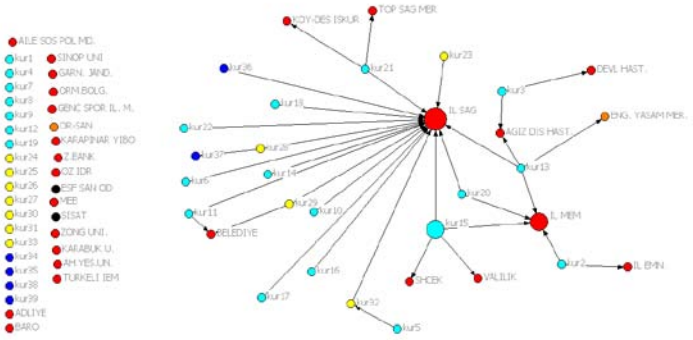
Şekil 55. Örgüt Büyüklüğüne Göre Kurum Güvenliği İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Mavi:** Küçük okul (0-99 öğrenci) , **Sarı :** Orta büyüklükte okul (100-399 öğrenci) **Kırmızı:** Büyük okul (400 ve daha fazla öğrenci) , **Mor:** Öğrencisi olmayan kurumlar

Şekil 55'te örgütlerin büyüklüklerine göre oluşturulmuş kurum güvenliği konusundaki işbirliği diyagramı incelendiğinde, çeşitli örgüt büyüklüğündeki kurumlar birbiri ile işbirliği yapmaktadır. Ağ içinde kilit oyuncuların biri büyük okul, ikisi öğrencisiz (MEM, Emn Müd) kamu kuruluşudur. Eğitim örgütlerinin kurum güvenliği konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgüt tipi açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır, (U=81,500, p>.05) (Ek-22). Analiz sonuçları kurum güvenliği

konusundaki işbirliğinin örgüt tipine (okul ve bağlı kurum) göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, kurum güvenliği konusundaki işbirliğinde yönetici özellikleri ve örgüt özelliklerine göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri. Araştırmada *"kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri işbirliği ağbağı"* nı oluşturan aktör sayısı 36 olarak bulunmuştur. Aktörlerin 32 tanesinin kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri konusunda diğer aktörler ile hiç işbirliği yapmadığı belirlenmiştir. Bu aktörler bağlantısız/izole (isolated) aktörler olarak diyagramın sol kenarında sıralı olarak görülmektedir

Şekil 56'da kurum sağlık hizmetleri konusundaki işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 56. Kurum ve Kurumdakilerin Sağlık Hizmetleri Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar , **Kırmızı:** kamu kurumları. **Turuncu:** özel sektör statüsündeki kurumlar.**Siyah:** i sivil toplum kuruluşu. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 56'da görüldüğü gibi, kur1, kur4, kur7,kur8, kur9, kur11, kur19, kur24, kur25, kur26, kur27, kur30, kur31, kur33, kur34, kur35, kur38, kur39, Aile Sosy. Politikalar Müd., Adliye, Baro, Sinop Ü., Garnizon, Orman Böl md. Gençlik Spor İl Müd. İ Orsan, Karapınar YİBO, z. Bank, Özel İdare, Esnaf ve Sant Odası, MEB, SİSAT, Zonguldak Ün., Karabük Ün,, Ahmet Yesevi Ün. Türkeli İlçe MEM ile bu konuda işbirliği yapılmamıştır.

Kurum sağlık hizmetleri konusundaki işbirliği ağbağının yoğunluğu (density) 0,076 olarak belirlenmiştir (*D*=0,076). Buna göre yapılabilecek maksimum işbirliğinin % 0.76'sı oranında işbirliği yapılmıştır.

Birbirine En Yakın Aktörler (Closeness Centrality): Şekil 56'da görülen kur34, kur41, kur10 birbiri ile en fazla kurum sağlığı konusunda yakın işbirliği yapan örgütler olarak belirlenmiştir (closeness centrality: 34,41,10). Bahsedilen bu üç kurum ağbağ içinde genel olarak kendi aralarında en fazla sağlık hizmetleri konusunda işbirliği yapılan kurumları oluşturmaktadır (based on closeness centrality is: 34,41,10 ; Fit of initial set = 2204,000 ; Iterations. Fit = 2254,000). Bu kurumlar, İl Milli Eğitim Müdürlüğü (kur41) bir okul ve bir bağlı kuruluştan oluşmaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü (*Clo*=13,500), kur34 (*Clo*=hesaplanamadı) ve kur10 (*Clo*=13,233) kendi aralarında daha fazla sağlık hizmetleri konusunda yakın işbirliği içindedir.

Kilit Aktörler (Keyplayers): Çizelge 33'te kilit aktörlere ilişkin merkezilik ölçümleri verilmiştir (Ek-10).

Çizelge 33 . Sağlık Hizmetleri Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri

	Derece(Deg.)	Arasındalık (Betw)	Yakınlık (Clo)	Özvektör (Eigv)
Kur15	4	79, 000	15,617	0,280
Kur41	4	69,500	13,500	0,087
Kur43	17	403,000	23,167	0,380

Şekil 56'de büyük sembollerle gösterilen kur15, kur41 ve kur43 sağlık hizmetleri konusunda tüm işbirliği ağbağı için kilit aktörler olarak belirlenmiştir (key players are: 15, 41, 43; non-cohesion measure = 0.988) (Ek-8). Kur15 "sağlıklı okul" projeleri gerçekleştiren bir temel eğitim okulu, kur41 İMEM ve kur43 İl Sağlık Müdürlüğüdür. Bu kurumlar sağlık hizmetleri konusunda sadece kendi aralarında değil tüm sağlık hizmetleri işbirliği ağbağı için de kilit aktörler olarak belirlenmiştir ve diğer eğitim kurumları ile de çok sayıda işbirlikleri bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin kurum sağlığı hizmetleri konusundaki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre anlamı bir farklılaşma bulunmamıştır. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

a) Yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,541, p>.05 (Ek-11)
b) Yöneticilerin görevlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 4,772, p>.05 (Ek-12)
c) Yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,198, p>.05 (Ek-13)
d) Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 0,184, p>.05 (Ek-14)
e) Yöneticilerin kurumda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 4,191, p>.05 (Ek-15)
f) Yöneticilerin kurumda yöneticilik süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 2,289 , p>.05 (Ek-16)
g) Yöneticilerin ilde yaşadığı süreye göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 0,647, p>.05 (Ek-17)

Özetle, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle sağlık hizmetleri konusundaki işbirliğinin yöneticilerin yaş, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süreye bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin kurum sağlık hizmetleri puanlarının yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde, kurum

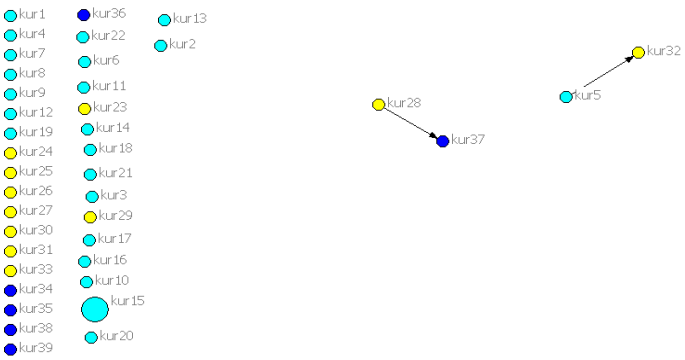
sağlık hizmetleri konusundaki işbirliğinde eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=128, p>.05) (Ek-18). Şekil 57'de okulların tür ve düzeyleri açısından aralarında yapılan işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 57 . Okulların Kendi Aralarında Sağlık Hizmetleri İşbirliği Ağbağ Diyagramı
Mavi: Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları

Şekil 57'de görüldüğü gibi, örgütler arasındaki sağlık hizmetleri konusundaki işbirliği sadece okullar açısından değerlendirildiğinde sadece iki okul arasında işbirliği gerçekleştirği (kur 5 ve kur 32) belirlenmiştir. Temel eğitim okulları (mavi şekiller) ve ortaöğretim okulları (sarı şekiller) genellikle birbiri ile bu konuda işbirliği yapmazken sadece bir temel eğitim bir ortaöğretim kurumu birbiri ile işbirliği yapmıştır.

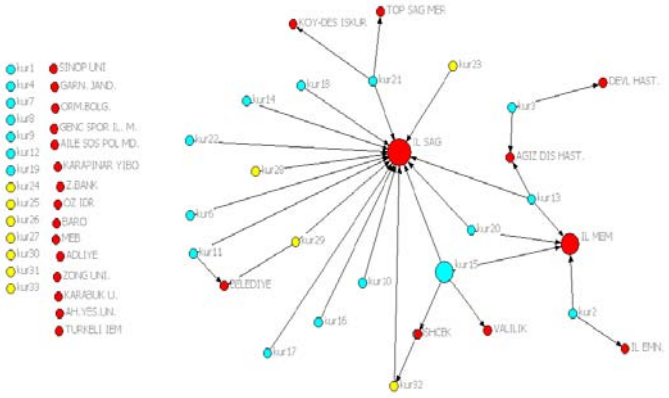
Okullar ve bağlı kuruluşlar arasında sağlık hizmetleri işbirliğinin ağbağ diyagramı Şekil 58'de verilmiştir.



Şekil 58 . Sağlık Hizmetleri Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 58'de görüldüğü gibi, bağlı kuruluşlar ve okullar arasında sağlık hizmetleri konusunda oldukça düşük düzeyde işbirliği bulunmaktadır. Rehberlik Araştırma Merkezi bu konuda işbirliği yapılan tek bağlı kuruluştur.

Okulların kamu kurumları ile yaptığı sağlık hizmetleri konusundaki işbirlikleri ağbağ diyagramı Şekil 59'da verilmiştir.

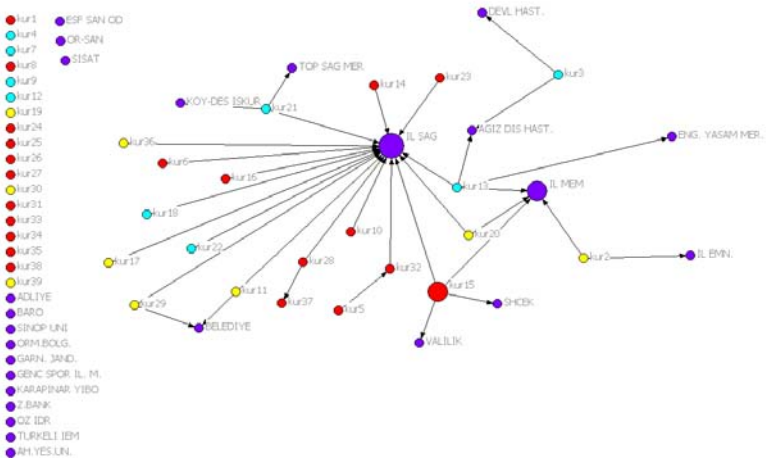


Şekil 59. Okulların Kamu Kurumları İle Sağlık Hizmetleri İşbirliği Ağbağ Diyagramı **Mavi:** Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları; **Kırmızı:** Kamu Kurumları **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 59'da görüldüğü gibi, okulların kamu kurumları ile sağlık hizmetleri konusunda İl Sağlık Müd., İl MEM, Valilik, SHÇEK, Devlet Hastanesi, Toplum Sağlığı Merkezi, İl Emniyet Müdürlüğü, Belediye, İşkur-(Köydes) ile işbirliği yaptıklarını belirlenmiştir. En çok bu konuda işbirliği yapılan kurum İl Sağlık Müdürlüğüdür

Eğitim örgütlerinin kurum sağlık hizmetleri konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; örgüt türüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 4,565, p>.05 (Ek-19) ; coğrafi konuma, X^2 (sd=2, n= 39) = 1,300, p>.05 (Ek-20) ; örgüt büyüklüğüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 2,999, p>.05 (Ek-21) göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur. Eğitim örgütlerinin sağlık hizmetleri konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgüt tipi açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçlarına göre de anlamlı bir biçimde farklılaşma bulunmamıştır (U=67,500, p>.05.) (Ek-22).

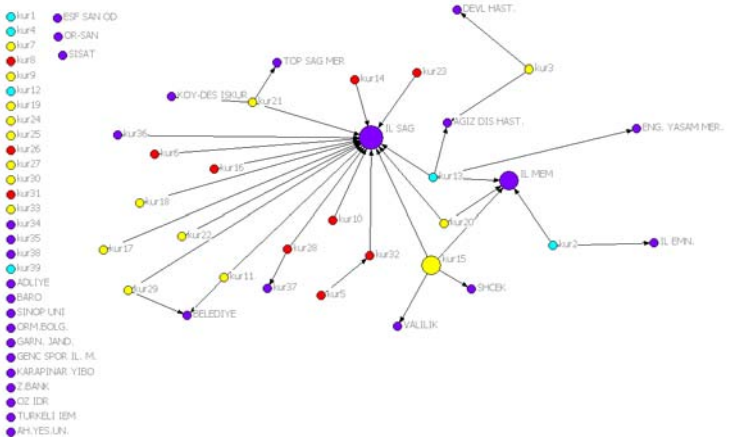
Şekil 60‘ta eğitim örgütlerinin coğrafi konumlarına (fiziki uzaklık) göre kurum ve kurumdaki sağlık hizmetleri işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 60. Fiziksel Uzaklıklarına Göre Sağlık Hizmetleri İşbirliği Ağbağı (Kırmızı: Merkez, Sarı: Çevre, Mavi Merkez köyler, Mor: eğitim örgütü olmayan diğer aktörler)

Şekil 60’ta görüldüğü gibi, görülen fiziksel uzaklıklarına göre oluşturulmuş sağlık hizmetleri işbirliği ağbağında kırmızı şekiller il merkezinde bulunan kurumlardır. Sarı şekiller merkeze daha yakın aktörlerdir. Mavi şekiller ise şehir merkezinden uzak kurumlardır ve merkez köylerde yer almaktadır. Görüldüğü gibi uzaklıkları farklı olan kurumlar birbiri ile işbirliği yapmaktadır.

Örgütlerin büyüklüklerine göre oluşturulmuş kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri işbirliği diyagramı Şekil 61’de verilmiştir.

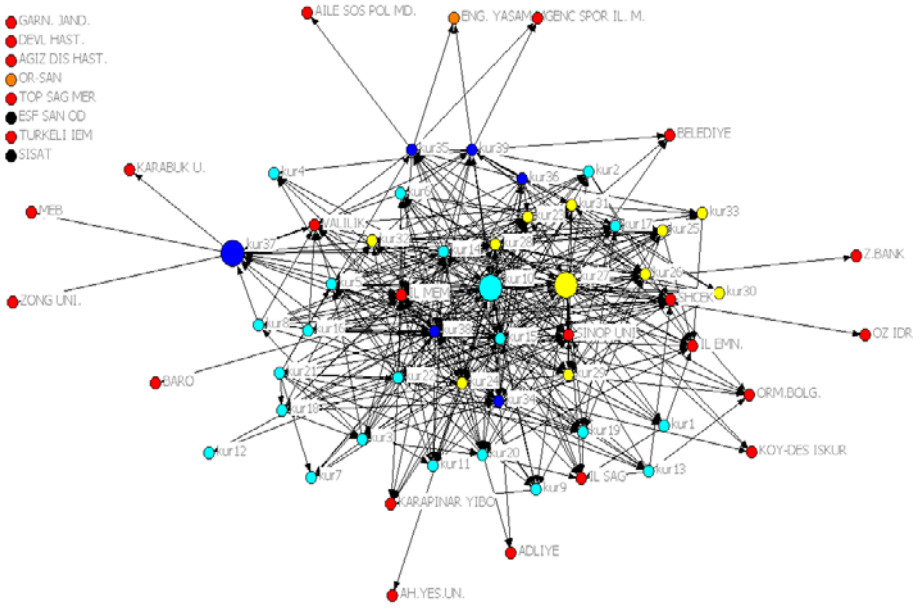


Şekil 61. Örgüt Büyüklüğüne Göre Sağlık Hizmetleri İşbirliği Ağbağı. **Mavi:** Küçük okul (0-99 öğrenci) , **Sarı :** Orta büyüklükte okul (100-399 öğrenci) **Kırmızı:** Büyük okul (400 ve daha fazla öğrenci) , **Mor:** Öğrencisi olmayan kurumlar

Şekil 61'de görüldüğü gibi, kilit aktör olarak belirlenen örgütler genellikle öğrencisi bulunmayan kamu kurumlarıdır (mor ve büyük şekiller). Büyük okullar (kırmızı) , orta büyüklükte okullar (sarı) ve küçük okullar (mavi) genellikle kamu kuurmları ile sağlık hizmetleri konusunda işbirliği yapmakta, birbiri ile bağlantıları genellikle daha sınırlı biçimde gerçekleşmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, sağlık hizmetleri konusundaki işbirliğinde yöneticilerin yaş, eğitim, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumdaki yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Aynı biçimde örgütlerin türüne, tipine, coğrafi konumuna (fiziksel uzaklığına) ve okul büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Bilgi paylaşımı. Bilgi paylaşımı konusunda işbirliği yapanlardan oluşan *"bilgi paylaşımı işbirliği ağbağı"* nı oluşturan aktör sayısı 60 olarak bulunmuştur. Aktörlerin 8 tanesi bilgi paylaşımı konusunda diğer aktörler ile hiç işbirliği yapmadığını belirtmiştir. Şekil 62'de bilgi paylaşımı konusundaki işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 62. Bilgi Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar**Kırmızı:** kamu kurumları. **Turuncu:** özel sektör statüsündeki kurumlar.**Siyah:** i sivil toplum kuruluşu. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 62'de görüldüğü gibi, Garnizon, Devlet Hastanesi, Ağız Diş Hastanesi, Orsan, Toplum Sağ. Merkezi, Esnaf Sanatkar Odası, Türkeli İlçe MEM ve SİSAT ile bilgi paylaşımı konusunda hiç işbirliği yapılmadığı bulunmuştur.

Bilgi paylaşımı konusundaki işbirliği ağbağının yoğunluğu (density) 0,99 olarak belirlenmiştir (*D*=0,99). Buna göre yapılabilecek maksimum işbirliğinin %99'u yapılmıştır.

Birbirine En Yakın Aktörler (Closeness Centrality): Şekil 62'de görülen kur15, kur10, kur38 birbiri ile en fazla bilgi paylaşımı konusunda yakın işbirliği yapan örgütler olarak belirlenmiştir (closeness centrality: 15,10,38). Bahsedilen bu üç kurum ağbağ içinde genel olarak kendi aralarında en fazla bilgi paylaşımı konusunda işbirliği yapılan kurumları oluşturmaktadır (based on closeness centrality is: 15,10,38; Fit of initial set = 1459,333 ; Iterations. Fit = 1518,417). Bu kurumların ikisi temel eğitim okulu biri bağlı kurumdur. Kur15 (*Clo*= 52,500), kur10 (*Clo*= 52,500) ve kur38 (*Clo*= 49,833) kendi aralarında daha fazla bilgi paylaşımı konusunda yakın işbirliği içindedir.

Kilit Aktörler (Keyplayers): Çizelge 34'te kilit aktörlere ilişkin merkezilik ölçümleri verilmiştir (Ek-10).

Çizelge 34. Bilgi Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri

	Derece(Deg.)	Arasındalık (Betw)	Yakınlık (Clos)	Özvektör (Eigv)
Kur10	46	273,135	52,500	0,285
Kur27	15	216,815	48,000	0,245
Kur37	15	172,828	35,833	0,111

Şekil 62'de büyük sembollerle gösterilen kur10, kur27 ve kur37 bilgi paylaşımı konusunda tüm işbirliği ağbağı için kilit aktörler olarak belirlenmiştir (key players are: 46,15,15; non-cohesion measure = 0.635).

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin bilgi paylaşımı konusundaki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre anlamı bir farklılaşma bulunmamıştır. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

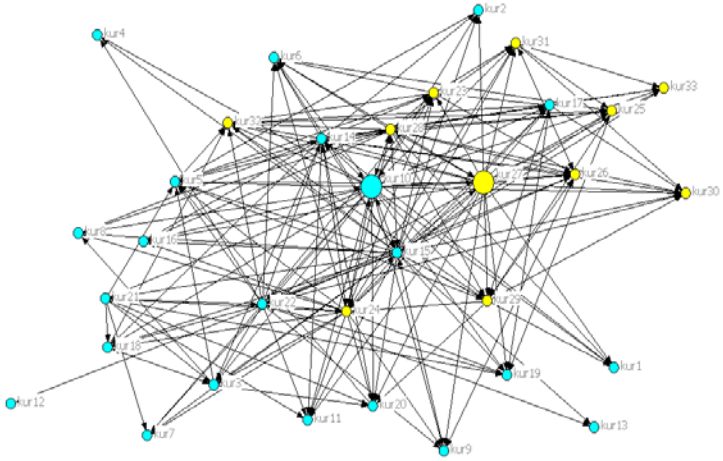
a) Yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,815, p>.05 (Ek-11)
b) Yöneticilerin görevlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,444 , p>.05 (Ek-12)
c) Yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 3,187 , p>.05 (Ek-13)
d) Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 2,454, p>.05 (Ek-14).
e) Yöneticilerin kurumda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,023, p>.05 (Ek-15).
f) Yöneticilerin kurumda yöneticilik süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 2,605 , p>.05 (Ek-16).
g) Yöneticilerin ilde yaşadığı süreye göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 6,100, p>.05 (Ek-17)

Özetle, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle bilgi paylaşımı konusundaki işbirliğinin yöneticilerin yaş, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süreye bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin bilgi paylaşımı puanlarının yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde, bilgi paylaşımı konusundaki

işbirliğinde eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=127,5 , p>.05) (Ek-18).

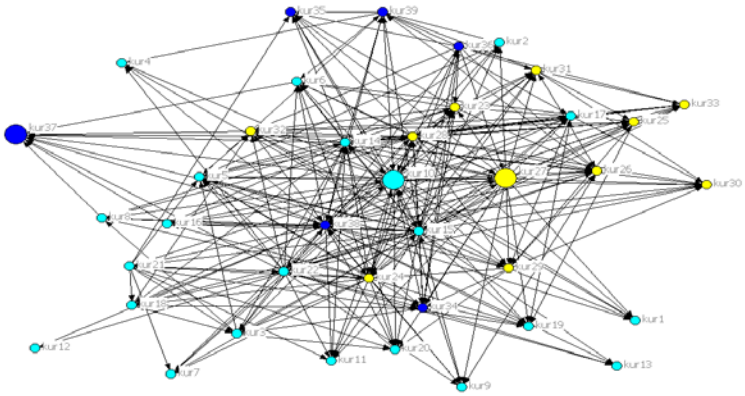
Şekil 63'te okulların tür ve düzeyleri açısından aralarında yapılan işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 63. Okulların Kendi Aralarında Bilgi Paylaşımı İşbirliği Ağbağ Diyagramı
Mavi: Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları

Şekil 63'te görüldüğü gibi, Temel eğitim okulları (mavi şekiller) ve ortaöğretim okulları (sarı şekiller) hem kendi düzeylerindeki hem de diğer düzeylerdeki okullarla bilgi paylaşımı yapmaktadır.

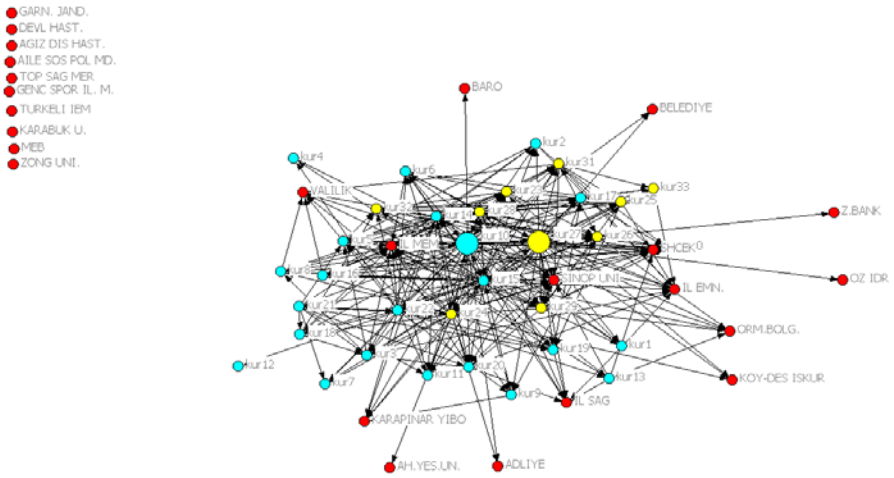
Okullar ve bağlı kuruluşlar arasında bilgi paylaşımı işbirliğinin ağbağ diyagramı Şekil 64'te verilmiştir.



Şekil 64 .Bağlı Kuruluşlarla Bilgi Paylaşımı Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers).

Şekil 64'te görüldüğü gibi, bağlı kuruluşlardan biri olan kur37 bilgi paylaşımı ağbağında kilit aktördür. Kilit aktör büyük şekil olarak verilmiştir. Okulların ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kurumların tümü birbiri ile bilgi paylaşmaktadır ve eğitim örgütlerinden bağlantısız yani izole (isolated) aktör bulunmamaktadır.

Okulların kamu kurumları ile yaptığı bilgi paylaşımı konusundaki işbirlikleri ağbağ diyagramı Şekil 65'te verilmiştir.



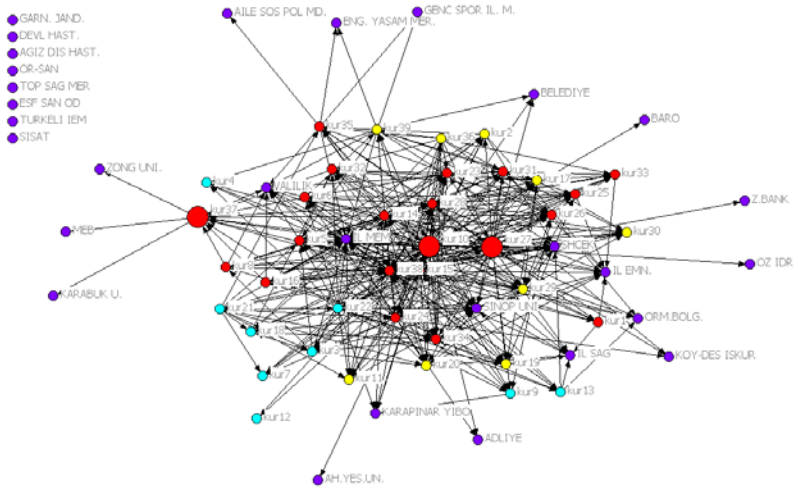
Şekil 65. Okulların Kamu Kurumları İle Bilgi Paylaşımı İşbirliği Ağbağ Diyagramı **Mavi:** Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları; **Kırmızı:** Kamu Kurumları **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 65'te görüldüğü gibi, okulların şehirdeki kamu kurumlarının büyük bir bölümü ile bilgi paylaşımı konusunda işbirliği yaptıkları belirlenmiştir. Kilit aktörler olarak belirlenmiş kurumlar (büyük şekiller) kur10 ve kur27 ağbağın tam merkezinde yer almaktadır.Bu kurumlar diğer kurumlarla bilgi paylaşımı fazla olmakla birlikte tüm ağbağ için de önemli roller üstelenen kurumlar olarak da belirlenmiştir.

Eğitim örgütlerinin bilgi paylaşımı konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; örgüt türüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 0,529, p>.05 (Ek-19) ; coğrafi konuma, X^2 (sd=2, n= 39) = 5,220, p>.05 (Ek-20) ; örgüt büyüklüğüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 2,242, p>.05 (Ek-21) göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur. Eğitim örgütlerinin bilgi paylaşımı konusundaki işbirliği puanlarının

aktörlerin örgüt tipi açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre de anlamlı bir biçimde farklılaşma bulunmamıştır (U=82,500, p>.05.) (Ek-22).

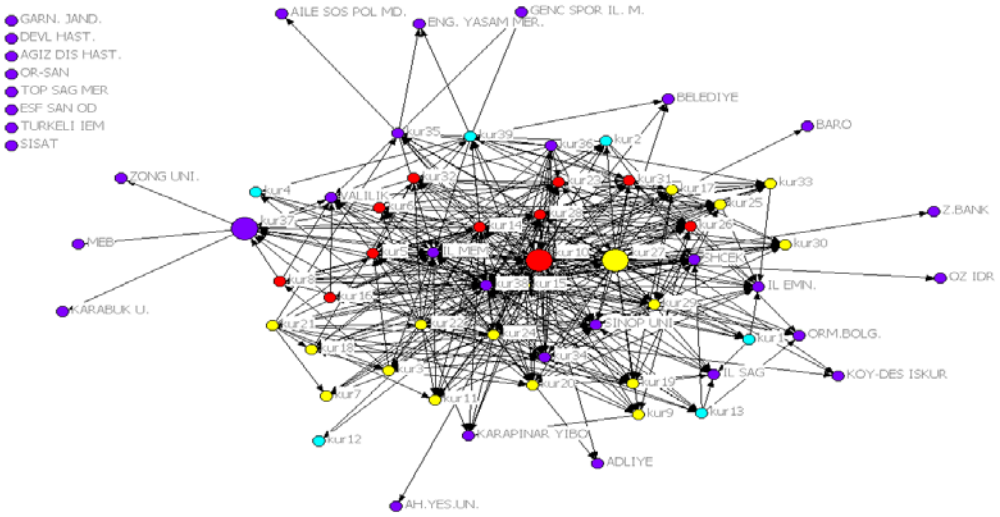
Şekil 66'da eğitim örgütlerinin coğrafi konumlarına (fiziki uzaklık) göre bilgi paylaşımı işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir



Şekil 66. Fiziksel Uzaklıklarına Göre Bilgi Paylaşımı İşbirliği Ağbağ Diyagramı. (Kırmızı: Merkez, Sarı: Çevre, Mavi Merkez köyler, Mor: eğitim örgütü olmayan diğer aktörler)

Şekil 66'da görüldüğü gibi, fiziksel uzaklıklarına göre oluşturulmuş bilgi paylaşımı işbirliği ağbağında kırmızı ile işaretlenmiş olanlar şehir merkezindeki kurumlar, sarı şekiller çevrede yer alanlar, mavi şekiller ise merkez köylerde yer alan en uzaktaki kurumları temsil etmekte, aralarındaki çizgiler ise bilgi paylaşımı konusundaki işbirliğini göstermektedir. Kırmızı şekiller merkezdeki kurumlardır. Analizlerle kilit aktör olarak belirlenen kurumların üçünün de (kur15, kur10, kur38) (büyük şekil) İl merkezinde yer aldığı görülmektedir. Sarı şekiller merkeze daha yakın aktörlerdir. Mavi şekiller ise şehir merkezinden uzak kurumlardır ve merkez köylerde yer almaktadır. Mor olarak gösterilen kamu kurumlarıdır. Dolayısıyla hem diyagramda hem de Kruskall Wallis sonuçlarında il merkezindekiler ve diğerleri arasında nispeten merkezdekilerin lehine bir durum söz konusu gibi görünmekle birlikte analiz sonuçları bu farkın anlamlı olmadığını ortaya koymaktadır.

Örgütlerin büyüklüklerine göre oluşturulmuş bilgi paylaşımı işbirliği diyagramı Şekil 67'de verilmiştir.



Şekil 67. Örgüt Büyüklüğüne Göre Bilgi Paylaşımı İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Mavi:** Küçük okul (0-99 öğrenci) , **Sarı :** Orta büyüklükte okul (100-399 öğrenci) **Kırmızı:** Büyük okul (400 ve daha fazla öğrenci) , **Mor:** Öğrencisi olmayan kurumlar

Şekil 67'de görüldüğü gibi, çeşitli örgüt büyüklüğündeki kurumlar birbiri ile bilgi paylaşımı konusunda işbirliği yapmaktadır. Ağ içinde kilit oyuncuların ikisi okul biri bağlı kurum olup öğrencili olan her iki okuldan biri büyük diğeri orta büyüklükte okullardan oluşmaktadır.

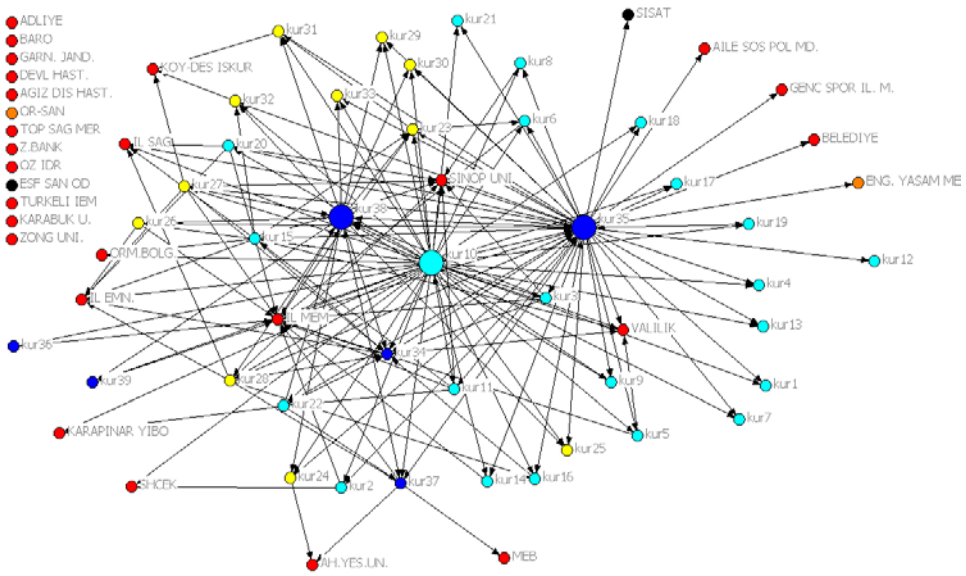
Genel olarak değerlendirildiğinde, bilgi paylaşımı konusundaki işbirliğinde yöneticilerin yaş, eğitim, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumdaki yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Aynı biçimde örgütlerin türüne, tipine, coğrafi konumuna (fiziksel uzaklığına) ve okul büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Bilgi paylaşımı işbirliği konuları içerisinde en fazla işbirliği yapılan ve en geniş katılımlı işbirliği konusudur.İşbirliğinin süreçlerine ilişkin kuramsal açıklamaları ortaya koyan Dinamik İşbirliği Teorilerinin tümünde bilgi paylaşımı işbirliği için vazgeçilmez bir koşul olarak denklemlerde yer almaktadır. Bilginin paylaşımı, işbirliğinin gerçekleşmesi için gerekli olan bilgi kadar bilginin nasıl kullanıldığı konusundaki bilgiyi de içermektedir (Black ve diğerleri, 2003). Aktörler arasında daha fazla bilgi edinmek, işlerin

tamamlanması üzerinde güdüleyici bir etki yaratarak daha büyük bir verimlilik oranı (*productivity rate)* sağlamaktadır (Gudergan ve Gudergan, 2002). Araştırma bulgularına göre, eğitim örgütleri en fazla işbirliğini bilgi paylaşarak yapmakta ve bu konuda potansiyelin tamamına yakınını kullanmaktadır.

Seminer, kurs vb. yetiştirme desteği. Seminer-kurs konusunda işbirliği yapanlardan oluşan *"seminer-kurs yetiştirme desteği işbirliği ağbağı"* nı oluşturan aktör sayısı 55 olarak bulunmuştur. Aktörlerin 13 tanesi seminer-kurs konusunda diğer aktörler ile hiç işbirliği yapmadığını belirtmiştir. Bu aktörler bağlantısız/izole (isolated) aktörler olarak diyagramın sol kenarında sıralı olarak görülmektedir. Şekil 68'de seminer-kurs yetiştirme desteği konusundaki işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.

Şekil 68'de görüldüğü gibi, Adliye, Baro, Garnizon, Devlet Hastanesi, Ağız- Diş Hastanesi, Örsan, Toplum Sağlığı Merkezi, Ziraat Bankası, Özel İdare, Esnaf Sanatkar Odası, Türkeli İMEM, Karabük Ün., Zonguldak Ün. toplam on üç kurumla seminer-kurs konusunda işbirliği yapılmadığı belirlenmiştir.



Şekil 68. Seminer-Kurs Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Kırmızı:** kamu kurumları. **Turuncu:** özel sektör statüsündeki kurumlar.**Siyah:** i sivil toplum kuruluşu. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Seminer kurs konusundaki işbirliği ağbağının yoğunluğu (density) 0, 265 olarak belirlenmiştir (*D*=0, 265). Buna göre yapılabilecek maksimum işbirliğinin % 27 'si oranında işbirliği yapılmıştır.

Birbirine En Yakın Aktörler (Closeness Centrality): Şekil 68'de görülen kur35, kur10, kur38 birbiri ile en fazla seminer-kurs konusunda yakın işbirliği yapan örgütler olarak belirlenmiştir (based on closeness centrality is: 35,10,38 ; Fit of initial set = 2037,583 ; Iterations. Fit = 2037,583). Bu kurumlar aynı zamanda kilit aktörlerdir.

Kilit Aktörler (Keyplayers): Çizelge 35'de kilit aktörlere ilişkin merkezilik ölçümleri verilmiştir (Ek-10).

Çizelge 35. Seminer-Kurs Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri

	Derece(Deg.)	Arasındalık (Betw)	Yakınlık (Clos)	Özvektör (Eigv)
Kur10	45	538,913	49,500	0,434
Kur35	45	615,934	49,500	0,420
Kur38	20	59,882	37,000	0,261

Şekil 68'de büyük sembollerle gösterilen kur10, kur35 ve kur38 seminer-kurs konusunda tüm işbirliği ağbağı için kilit aktörler olarak belirlenmiştir (key players are: 10,35,38; non-cohesion measure = 0.884). Belirlenen kurumlardan biri (kur10) şehir merkezinde yer alan bir temel eğitim okulu, diğer ikisi ise (kur35 ve kur38) bağlı kurum statüsündedir. Kur10'a ait konferans salonu İMEM'in kendine ait ayrı bir binası olmadığı için yapılan toplantılarda ve seminerde kullanılırken diğer iki kurum, halk eğitim merkezi (HEM) ve Rehberlik Araştırma Merkezi (RAM) olarak seminer ve kurs faaliyetlerini düzenleyen ve büyük etkinlikler için salon temin eden kurumlardan oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin seminer-kurs personel yetiştirme desteği konusundaki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis

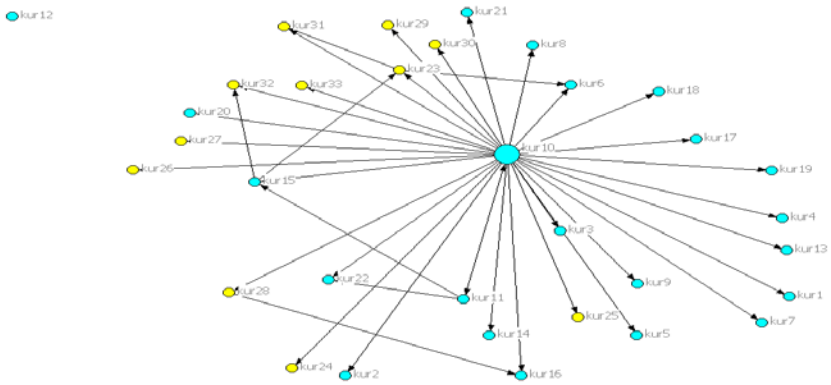
testi sonuçlarına göre anlamı bir farklılaşma bulunmamıştır. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir:

a) Yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,843, p>.05 (Ek-11)
b) Yöneticilerin görevlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 4,185 , p>.05 (Ek-12)
c) Yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 4,728 , p>.05 (Ek-13)
d) Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 1,684, p>.05 (Ek-14)
e) Yöneticilerin kurumda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,539 , p>.05 (Ek-15)
f) Yöneticilerin kurumda yöneticilik süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,897, p>.05 (Ek-16)
g) Yöneticilerin ilde yaşadığı süreye göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 5,766, p>.05 (Ek-17)

Özetle, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle seminer-kurs konusundaki işbirliğinin yöneticilerin yaş, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süreye bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin seminer-kurs puanlarının yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde, seminer-kurs konusundaki işbirliğinde eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=124, p>.05) (Ek- 18).

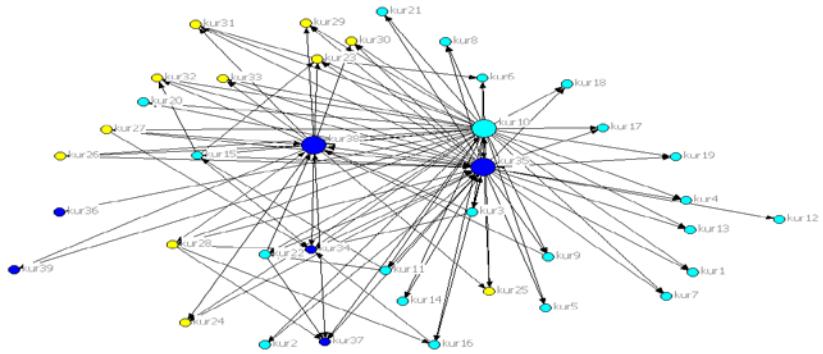
Şekil 69'da okulların tür ve düzeyleri açısından aralarında yapılan işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 69. Okulların Kendi Aralarında Seminer-Kurs İşbirliği Ağbağ Diyagramı
Mavi: Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları

Şekil 69'da görüldüğü gibi, kur10 merkezi bir role sahiptir. Temel eğitim okulları (mavi şekiller) ve ortaöğretim okulları (sarı şekiller) bu konuda az sayıda işbirliği yapmaktadır. Araştırma bulgularına göre, ağın merkezindeki kur10, kur12 dışındaki tüm okullarla seminer-kurs işbirliği yapmaktadır.

Okullar ve bağlı kuruluşlar arasında seminer-kurs işbirliğinin ağbağ diyagramı Şekil 70'te verilmiştir.

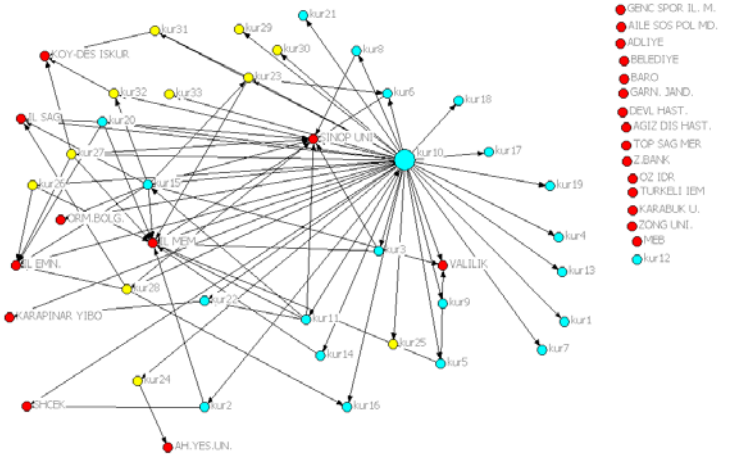


Şekil 70 . Bağlı Kuruluşlarla Seminer-Kurs Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 70'te görüldüğü gibi, bağlı kuruluşlar ve okullar arasındaki seminer-kurs işbirliğinde , analizlerde kilit aktör olarak belirlenen okullardan kur10, bağlı kurumlardan kur35 ve kur38'in ağın merkezinde konumlandığı

görülmektedir. Sayılan kurumlar oldukça merkezi rollere sahip olarak belirlenmiştir. Analizlerde aynı zamanda kilit aktörler (büyük şekil) olarak bulunan bu kurumlar sayesinde, hiç bağlantısız (isolated) kurum bulunmadığı görülmektedir. Bağlı kurumlar tüm aktörlerin Ağbağ içinde yer almasını sağlamıştır. Seminer-kurs işbirliğinde, tüm eğitim kurumları birbiri ile en az bir bağlantı ile işbirliği içindedir.

Okulların kamu kurumları ile yaptığı seminer-kurs konusundaki işbirlikleri ağbağ diyagramı Şekil 71'de verilmiştir.



Şekil 71. Okulların Kamu Kurumları İle Seminer-Kurs İşbirliği Ağbağ Diyagramı **Mavi:** Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları; **Kırmızı:** Kamu Kurumları **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 71'de görüldüğü gibi, okulların kamu kurumları ile seminer –kurs konusunda en çok Sinop Üniversitesi, İl MEM ve Valilik ile işbirliği yaptıkları belirlenmiştir. İMEM ve Valilik üst kurumlar olarak yazışmalar, Sinop Üniversitesi seminer ve kurs etkinliklerinde çeşitli akademisyenlerle bu hizmete destek veren kurum olarak görülmektedir.

Üniversite İMEM tarafından düzenlenen çeşitli hizmet içi eğitim etkinliklerinde yönetici ve öğretmenlere yönelik yetiştirme programlarında destek vermektedir. Seminer-kurs işbirliğinde Bakanlık (MEB) bağlantısı çıkmaması genellikle yerel hizmetiçi eğitim etkinliklerinin Bakanlıkça düzenlenenden daha fazla sayıda olmasından kaynaklanabilir. Yöneticileri katıldıkları hizmetiçi eğitim etkinliklerinde yöneticilere ve diğer görevlilere

ilişkin olarak düzenlenen çeşitli eğitim programlarını bildirmiştir. Ancak son bir yıl içindeki katılımı gösteren veriler, bu süreçte bakanlık tarafından düzenlenen seminer-kurs hizmetiçi eğitim programına katılım belirtmemiştir.

Eğitim örgütlerinin seminer-kurs konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; okul türüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 4,958, p>.05 (Ek-19) ; coğrafi konuma, X^2 (sd=2, n= 39) =5,833, p>.05 (Ek-20); örgüt büyüklüğüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 1,958, p>.05 (Ek-21) göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur. İşbirliği ağbağı içinde yer alan aktörler olarak eğitim örgütlerinin seminer-kurs konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgüt tipi açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçları Çizelge 36'da verilmiştir.

Çizelge 36. Seminer, Kurs vb Yetiştirme Desteği Sağlanması Konusundaki İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

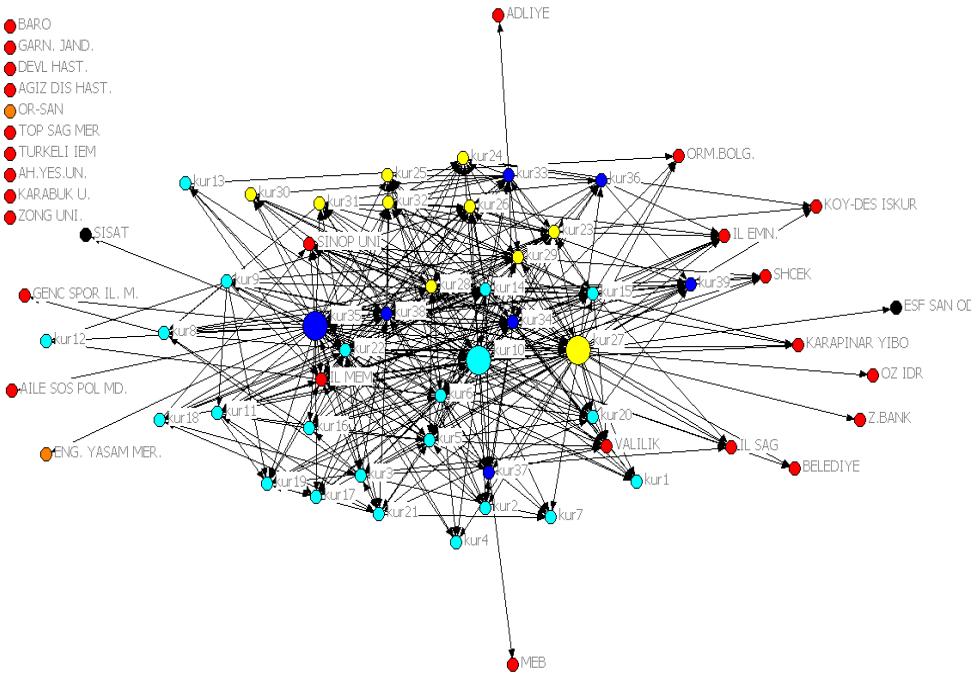
Örgüt tipi	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Okul	33	18,30	43,000	0,027	1-2
Bağlı Kurum	6	29,33			

Analiz sonuçları eğitim örgütlerinin seminer-kurs konusundaki işbirliklerinin örgüt tipi olarak belirlenen "okul" ve "bağlı kurum" arasında anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir (U=43,000, p<.05). Halk Eğitim Merkezi, Öğretmenevi, Rehberlik Araştırma Merkezi, Özel Eğitim Merkezi ve İş Okulu, Bilim Sanat Merkezi, Mesleki Eğitim Merkezi gibi bağlı kurumların diğer örgütleri bilgilendirme faaliyetlerinin çokluğu amaçları ve üstlendikleri görevler gereğidir. Gerek bu tür etkinlikler için uzman personel gerekse yer temin eden ve uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak diğer eğitim örgütlerini bilgilendiren bağlı kuruluşlar amaçlarını gerçekleştirmek için bolca seminer-kurs etkinlikleri düzenlemektrdir. Hizmet-içi eğitim etkinlikleri tablolarında da yer alan seminer-kurs etkinlikleri düzenleme görevleri bağlı kuruluşların daha fazla işbirliği etkinliği içinde olmalarına yol açmaktadır ve

bu özellikleri okullardan anlamlı bir biçimde farklılaşmalarına neden olmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, seminer-kurs konusundaki işbirliğinde yöneticilerin yaş, eğitim, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumdaki yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Aynı biçimde okulların düzeylerine, coğrafi konumuna (fiziksel uzaklığına) ve okul büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Ancak örgütlerin bağlı kurum ve okul olarak belirlenen örgüt tipine göre anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Bağlı kurumlar okullara göre daha fazla seminer-kurs işbirliği yapmakta ve işbirliği ağbağı içinde daha merkezi rol oynamaktadırlar.

Yönetici görüş alış-verişi. Araştırmada yönetici görüş alış-verişi konusunda işbirliği yapan örgüt sayısı 58 olarak bulunmuştur. Aktörlerin 10 tanesinin yönetici görüş alış-verişi konusunda diğer aktörler ile hiç işbirliği yapmadığı belirlenmiştir. Şekil 72'de yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 72. Görüş Alış-Verişi Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Kırmızı:** kamu kurumları. **Turuncu:** özel sektör statüsündeki kurumlar.**Siyah:** i sivil toplum kuruluşu. **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 72‘de görüldüğü gibi, örgütlerin 10 tanesinin yönetici görüş alış-verişi konusunda diğer aktörler ile hiç işbirliği yapmadığı bulunmuştur. Bu aktörler bağlantısız /izole (isolated) aktörler olarak diyagramın sol kenarında sıralı olarak görülmektedir. Eğitim örgütleri: Karabük Ü., Zonguldak Üni, Ahmet Yesevi ü., Türkeli İlçe MEM., Top. Sağ. M., Orsan, Ağız Diş. Hast., Baro, Garnizon, Devlet Hastanesi ile yönetici görüş alışvetişi konusunda hiç işbirliği yapılmadığını belirtmiştir.

Yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliği ağbağının yoğunluğu (density) 0,93 olarak belirlenmiştir (*D*=0,93). Buna göre yapılabilecek maksimum işbirliğinin % 0.93’ü oranında işbirliği yapılmıştır.

Birbirine En Yakın Aktörler (Closeness Centrality): Şekil 72’de görülen kur10, kur35, kur27 birbiri ile en fazla yönetici görüş alış-verişi konusunda yakın işbirliği yapan örgütler olarak belirlenmiştir (closeness centrality: 10,35,27).(based on closeness centrality is: 10,35,27 ; Fit of initial set = 1628,917 ; Iterations. Fit = 1628,917). Bu kurumlar, temel eğitim okulu, ortaöğretim okulu ve bağlı kurumdan oluşmaktadır. Şehir merkezindeki bir temel eğitim okulu olan kur10 (*Clo*= 51,000), bir ortaöğretim kurumu olan kur27 (*Clo*=50,500) ve bir bağlı kuruluş olan kur35 (*Clo*= 50,500) kendi aralarında daha fazla yönetici görüş alış-verişi konusunda yakın işbirliği içindedir.

Kilit Aktörler (Keyplayers): Çizelge 37’de kilit aktörlere ilişkin merkezilik ölçümleri verilmiştir (Ek-10).

Çizelge 37.Yönetici Görüş Alış-Verişi Konusundaki İşbirliği Ağbağının Kilit Aktörlerine İlişkin Merkezilik Ölçümleri

	Derece(Deg.)	Arasındalık (Betw)	Yakınlık (Clos)	Özvektör (Eigv)
Kur10	45	196,520	51,000	0,294
Kur 27	44	334,337	50,500	0,276
Kur 35	44	341,078	50,500	0,280

Şekil 72’de büyük sembollerle gösterilen kur10, kur27 ve kur35 yönetici görüş alış-verişi konusunda tüm işbirliği ağbağı için kilit aktörler

olarak belirlenmiştir (key players are: 10,27,35; non-cohesion measure = 0.688) .

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçların aşağıda verilmiştir:

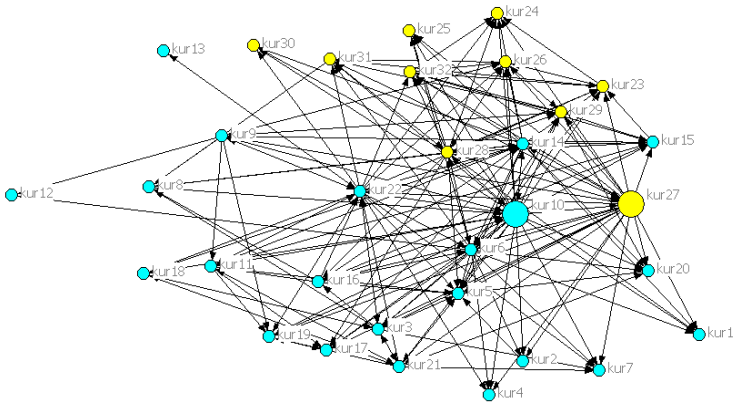
a) Yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,451, p>.05 (Ek- 11)
b) Yöneticilerin görevlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,356 , p>.05 (Ek-12)
c) Yöneticilerin kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 4,832 , p>.05 (Ek-13).
d) Yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 0,27, p>.05 (Ek-14)
e) Yöneticilerin kurumda görev süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) =1,585 , p>.05 (Ek-15)
f) Yöneticilerin kurumda yöneticilik süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,911, p>.05 (Ek-16)
g) Yöneticilerin ilde yaşadığı süreye göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığını göstermektedir, X^2 (sd=3, n= 36) = 4,001, p>.05 (Ek-17)

Özetle, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinin yöneticilerin yaş, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süreye bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yönetici görüş alış-verişi puanlarının yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde, yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinde eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=106,5, p>.05). (Ek-18).

Araştırmada örgütlerin diğer örgütlerle yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinin örgütsel özelliklerine göre durumu da incelenmiştir. Şekil 73'te okulların tür ve düzeyleri açısından aralarında yapılan işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.

Şekil 73'te görüldüğü gibi, farklı türlerdeki okullar arasında ve aynı türdeki okullar arasında görüş alış-verişi işbirliği gerçekleştiği bulunmuştur. Temel eğitim okulları (mavi şekiller) ve ortaöğretim okullarının (sarı şekiller) yöneticilerinin hem kendi düzeylerindeki hem de diğer düzeylerdeki okullarla görüş alış-verişinde bulunduğu görülmektedir.



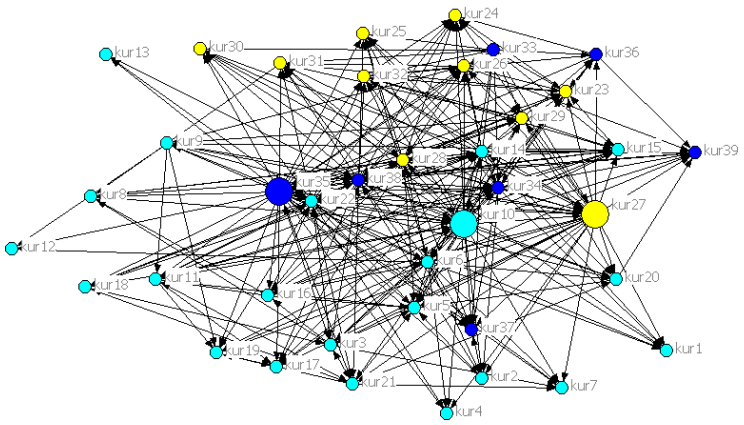
Şekil 73 . Okulların Kendi Aralarında Yönetici Görüş Alış-Verişi İşbirliği Ağbağ Diyagramı
Mavi: Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları

Ağbağ içindeki kilit aktörlerden (büyük şekil) olan kur10 ve kur27 merkezi rol oynamaktadır. Temel eğitim okulları ve ortaöğretim okullarının kendi aralarında görüş alışverişi yoğundur ve birer öbek oluşturmaktadır. Okulların kendi düzeylerindeki okullarla görüş alışverişinin gerekçesi araştırmanın nitel boyutunda yer alan bir katılımcılar tarafından sıklıkla belirtilmiştir. Aşağıda katılımcı ifadesi örneklerinden biri verilmiştir:

Genellikle mevzuat açısından kendi emsallerimiz olan okullarla sürekli görüş alışverişinde bulunuyoruz. Tüm müdür arkadaşlarla telefonlarla bir cep telefonu zincirimiz var. Zaman zaman mevzuatı yorumlayamama durumlarında istişare etme, müdür arkadaşlarımızla küçük bir telekonferans demeyeyim de bir hızlı görüşmelerle telefon trafiği ile birliktelik sağlamak adına "yönetim katında" bir işbirliği de yapıyoruz (kur24).

Varga-Atkins, O'Brien, Burton , Campbell, ve Qualter (2010, 260-263) tarafından Liverpool Öğrenme Ağları (The Liverpool Learning Network Research)araştırması bulgularında aynı eğitim bölgesi içindeki okulların kendi düzeylerindeki okullarla bağlantılarının daha yüksek olduğu; çapraz (farklı türerdeki okullarla) bağlantıların daha düşük olduğu bulunmuştur. Jackson (2007) tarafından da destekleyen biçimde bulgular elde edildiği belirtilmektedir. Araştırmada okulların kendi tür ve düzeyleri dışındaki diğer okullarla ve kurumlarla da işbirliği bağlantıları görülmektedir. Ancak kendi tür ve düzeylerindeki okullarla bağlantılar daha fazla bulunmuştur. Nitel bulgular da bunu desteklemektedir. Benzer sorunlarla karşılaşmaları ve tecrübelerini paylaşmaları, mevzuat değişikliklerini birlikte yorumlamaları yönetcilerin işbirliği nedenleri arasında yer almaktadır.

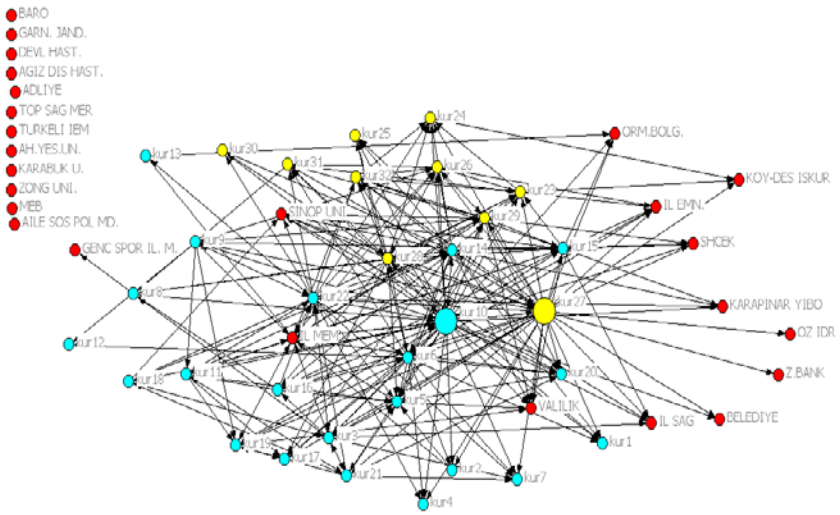
Okullar ve bağlı kuruluşlar arasında yönetici görüş alış-verişi konusunda işbirliğinin ağbağ diyagramı Şekil 74'te verilmiştir.



Şekil 74. Bağlı Kuruluşlarla Yönetici Görüş Alış-Verişi Konusundaki İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Açık mavi:** temel eğitim okulları; **Sarı:** ortaöğretim okulları; **Koyu mavi:** bağlı kuruluşlar **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 74'te görüldüğü gibi, okullar ve bağlı kuruluşlar arasında yönetici görüş alış-verişi konusudaki işbirliği oldukça fazla sayıdadır Bu konudaki birliğinde bağlı kurumlardan kur35 kilit aktördür. Kilit aktör büyük şekil olarak verilmiştir. Okullar ise temel eğitim ve ortaöğretim okulları düzeyinde birer kilit aktöre sahiptir. İşbirliği ağbağında bağlantısız yani izole (isolated) aktör bulunmamaktadır. Eğitim örgütlerinin tümü birbiri ile yönetici görüş alış-verişi yapmaktadır.

Okulların kamu kurumları ile yaptığı yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirlikleri ağbağ diyagramı Şekil 75'te verilmiştir.



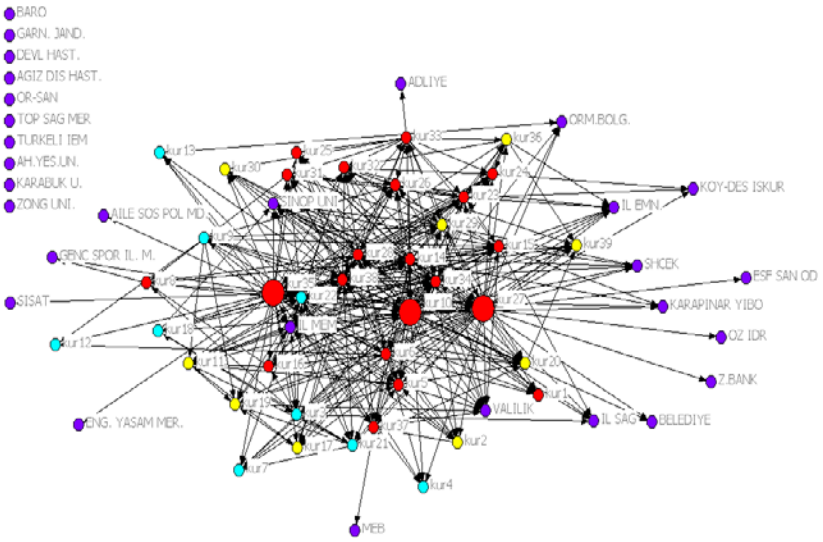
Şekil 75. Kamu Kurumları İle Yönetici Görüş Alış-Verişi İşbirliği Ağbağ Diyagramı **Mavi:** Temel Eğitim Okulları; **Sarı:** Ortaöğretim Okulları; **Kırmızı:** Kamu Kurumları **Büyük semboller:** kilit aktörler (keyplayers)

Şekil 75'te görüldüğü gibi, en çok İl MEM,Valilik ve Sinop Ünivseritesi ile işbirliği yaptıkları belirlenmiştir. İMEM ve Valilik üst kurumlar olarak resmi yazışmalar kanalıyla bilgilendirmeler, Sinop Üniversitesi ise özellikle Eğitim Fakültelerindeki akademisyenlerin öğretmen yetiştirme kapsamında Okul Uygulaması ve Okul Deneyimi dersleri nedeniyle okullardaki çalışmaları danışma niteliğinde görüş alış-verişi için uygun ortam yaratmaktadır.

Eğitim örgütlerinin yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri Kruskal Wallis testi sonuçlarına göre; örgüt türüne, X^2 (sd=2, n= 39) =1,454, p>.05 (Ek-19); coğrafi

konuma, X^2 (sd=2, n= 39) =5,367, p>.05 (Ek-20); örgüt büyüklüğüne, X^2 (sd=2, n= 39) =2,249, p>.05 (Ek-21) göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur (Ek-30,34,36). Eğitim örgütlerinin yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliği puanlarının aktörlerin örgüt tipi açısından farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçlarına göre de anlamlı bir biçimde farklılaşma bulunmamıştır(U=76,500, p>.05) (Ek-22).

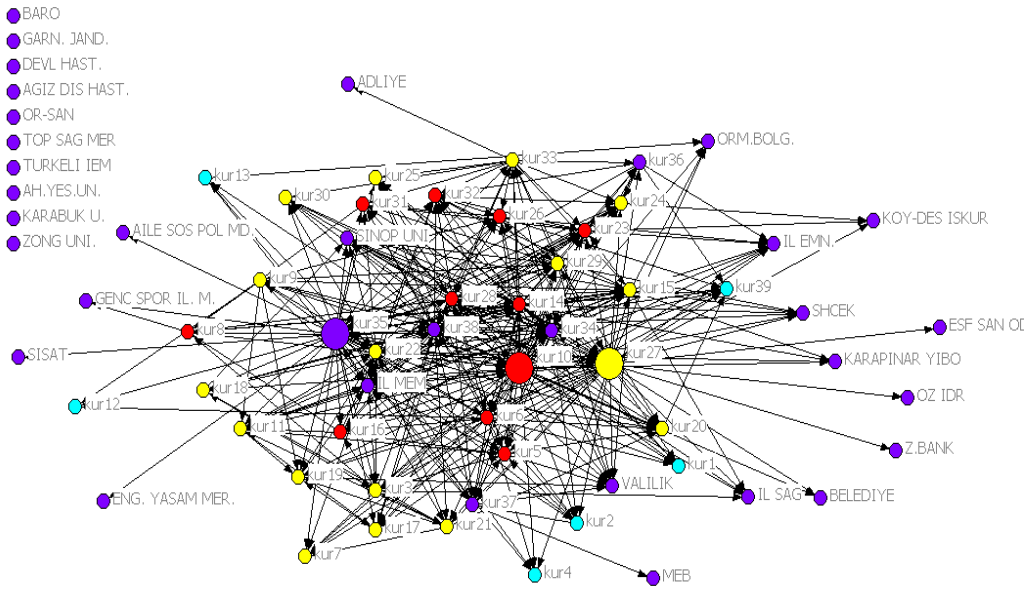
Şekil 76'da eğitim örgütlerinin coğrafi konumlarına (fiziki uzaklık) göre yönetici görüş alış-verişi işbirliği sosyal ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 76. Fiziksel Uzaklıklarına Göre Yönetici Görüş Alış-Verişi İşbirliği Ağbağ Diyagramı. (Kırmızı: Merkez, Sarı: Çevre, Mavi Merkez köyler, Mor: eğitim örgütü olmayan diğer aktörler)

Şekil 76'da görüldüğü gibi, kırmızı ile işaretlenmiş olanlar şehir merkezindeki kurumlar, sarı şekiller çevrede yer alanlar, mavi şekiller ise merkez köylerde yer alan en uzaktaki kurumlardır. Merkezide bulunan kurumlardan ikisi (kur10, kur27) okul , biri (kur35) bağlı kuruluştur. Bu üç kurum ağbağ içinde kilit rol oynamaktadır. Çevredeki (sarı) ve merkez köylerdeki (mavi) eğitim örgütleri nispeten daha az işbirliği yaptıklarından haritanın daha kenar bölgelerindedirler. Ağ analizleri ve sıra ortalamaları karşılaştırıldığında il merkezindeki örgütler lehine bir durum görülmekle birlikte anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Örgütlerin fiziki yakınlıkları işbirliği yapmaları açısından kolaylaştırıcı olmakla birlikte uzak olmalarının işbirliği yapmalarını engellememektedir. Eğitim örgütlerinin hem uzak hem

yakın kurumlarla işbirliği bağlantıları bulunmaktadır. Örgütlerin büyüklüklerine göre oluşturulmuş yönetici görüş alış-verişi işbirliği diyagramı Şekil 77'de verilmiştir.



Şekil 77. Örgüt Büyüklüğüne Göre Yönetici Görüş Alış-verişi İşbirliği Ağbağ Diyagramı. **Mavi:** Küçük okul (0-99 öğrenci) , **Sarı :** Orta büyüklükte okul (100-399 öğrenci) **Kırmızı:** Büyük okul (400 ve daha fazla öğrenci) , **Mor:** Öğrencisi olmayan kurumlar

Şekil 77'de görüldüğü gibi,farklı büyüklükteki örgütler ağ içinde kilit rol üstlenmiştir. Aynı biçimde farklı örgüt büyüklüklerindeki örgütler birbiri ile işbirliği yapmaktadır. Okulların büyüklüklerine (öğrenci mevcudu) anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Hem büyük hem orta büyüklükteki okullar ve öğrencisi olmayan kurumlar Ağbağ içinde benzer biçimde ağ merkezinde yer almıştır. Başka bir ifade ile benzer sayıda işbirliği yapmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinde yöneticilerin yaş, eğitim, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumdaki yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Aynı biçimde örgütlerin türüne, tipine, coğrafi konumuna (fiziksel uzaklığına) ve okul büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Buraya kadar aktarılan bulgularda görüldüğü gibi, tüm işbirliği yapılan konu başlıklarında farklı sayıda aktör arasında farklı yoğunluklarda işbirliği ilişkileri gerçekleşmiştir.

Araştırmada incelenen tüm işbirliği konularında örgüt özellikleri değişkenlerine göre bina mekan paylaşımı ile örgüt türü, coğrafi konum ve örgüt tipi arasında ve seminer-kurs konulu işbirliği ile örgüt tipi arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

İşbirliği konusuna göre yöneticilerinin kişisel özellikleri olan yaş, cinsiyet, eğitim, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süre değişkenlerine göre sadece maddi kaynak paylaşımı ve kıdem arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Bunun dışındaki tüm işbirliği konularına ve yönetici özelliklerine göre yapılan analizlerde anlamlı bir farklılaşma bulunmadığı görülmüştür.

Sosyal Ağbağ analizi bulgularına göre, bilgi paylaşımı (*D*=0.99) kaynak paylaşımı, (*D*=0.94) ve yönetici görüş alışverişi (*D*=0.93) konularında daha fazla işbirliği yapıldığı ve ağ kapasitesinin kullanıldığı bulunmuştır. İşbirliği süreçlerinin oluşturulması ve sürdürülmesinde bilgi paylaşımı, kaynak paylaşımı kritik faktörler olarak sayılmaktadır (Black ve diğerleri, 2002; Himmelman, 2002; Gajda, 2004 vb). Araştırma bulguları bunu destekler niteliktedir. Aşağıda tüm konulardaki işbirliğinin çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmesine ilişkin özet tablo verilmiştir (Çizelge 38).

Çizelge 38. İşbirliği Konularına Göre Oluşan İşbirliği Ağbağlarının Sosyal Ağbağ Yapısal Özellikleri ve Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasındaki Bulgular Özet Tablosu

İşbirliğinin Konusu	Ağ Büy. (network size)	İzole aktör	Bağlantı (ties)	Density Avg.Value	ss	Yoğunluk %	Birbirine En Yakın Aktörler	Kilit Aktörler	Anlamlı Fark
Bina-Mekan P	52	16	129	0.189	12.632	19	35,10,41	35,10,23	**Örgüt Türü:** TEO ve Bağlı Kuruluşlar arasında. Bağlı Kuruluşlarda TEO'na göre yüksek düzeyde. **Coğrafi Konum:** Merkezdeki ve Merkez Köyler Arasında. Merkezdeki kurumlarda daha yüksek. **Örgüt Tipi:** Okullar ve Bağlı Kuruluşlar arasında. Bağlı Kuruluşlarda daha yüksek.
Ortak Proje	42	26	59	0.034	0.385	0.34	15,19,41	10,41,28	---
Sosyal Etkinlik	47	21	125	0,187	2,499	19	10,28,41	10,41,28	---
Personel Destek	49	19	124	0,161	3,477	16	41,37,29	6,24,41	---
Maddi Kaynak	49	19	96	0,942	12,173	94	34,41,29	34,37,41	**Kıdem:** 15 yıl ve altında görev yapanlarla 21 yıl Ve üstü görev yapanlar arasında. 21 yıldan fazla Görev yapanların daha yüksek.
Kurum Güvenlik	37	31	43	0,100	2,927	10	41,34,10	5,41,46	---
Kurum Sağlık	36	32	34	0,076	1,888	0,76	34,41,10	15,41,43	---
Bilgi Paylaşımı	60	8	452	0,99	10,215	99	15,10,38	10,27,37	---
Seminer Kurs	55	13	179	0,265	2,443	27	35,10,38	10,35,38	**Örgüt Tipi:** Okullar ve Bağlı Kuruluşlar arasında Bağlı Kuruluşlarda daha yüksek
Yön. Görüş Alışv	58	18	425	0,93	10,897	93	10,35,27	10,27,35	---

Toplam Aktör Sayısı: 68

Aktör No: 1-22 Temel Eğitim Okulları
23-33 Ortaöğretim Okulları
34-39 Bağlı Kuruluş
41: İl Milli Eğitim Müdürlüğü
43: İl Sağlık Müdürlüğü
46: İl Emniyet Müdürlüğü

Eğitim Örgütleri Arasındaki Gönüllü ve Zorunlu İşbirliğine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İşbirliğinin kamu kurumları arasında gerçekleşmesi zaman zaman kurumların kendi seçtikleri örgütlerle değil, prosedür gereği birbirine ast-üst ilişkisinde olan kurumların önceden programlanmış etkinlikleri emir ve yönergeler doğrultusunda yerine getirmesi biçiminde yürütülmektedir. Araştırmada diğer kurumlarla yapılan işbirliğinde bazı yöneticiler tarafından doğrudan dile getirilen ve aşağıda örnek ifadeleri verilen bu görüş, kamu kurumları arasındaki işbirliğinin yöneticilerin sadece ihtiyaçları doğrultusunda istedikleri kurumlarla işbirliği yapmadıklarını da göstermektedir. Whetten (1981) işbirliğinin gönüllü ya da zorunlu olmasının süreçlerinin en azından işbirliğinin başlangıcı için farklı işlediğini öne sürmektedir. Gönüllü işbirliğinde kurumun işbirliği yapacağı kurum hakkında ön bilgi sahibi olması ve istekliliği ivme yaratırken zorunlu işbirliğinde emredilmişlik durumu sürecin başlatıcısı olmaktadır.

Gerek yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği gerekse anket uygulama yöntemiyle soruların yöneltilmesinde kurum yöneticileri öncelikle aşağıdaki noktayı vurgulama ihtiyacı hissetmiştir:

> Bir okul olmakla birlikte öncelikle kamu kurumuyuz. Kamuda üst kurum tarafından verilmiş görevlerin yerine getirilmesi esastır. Bu nedenle yukarıdan bize gönderilen bir yazıdaki içeriği ben bunu yapmıyorum deme hakkımız / seçeneğimiz yoktur. Bunu demek ve verilen görevin yapılmaması ciddi sonuçlar doğurur. Bunları diğer kurumla işbirliği gibi değil de görev gibi değerlendirmek daha doğru (kur 9).

Üst kurumun emrettiği işbirliğini görev kavramı içinde algılayan çok sayıda görüş ileri sürülmüştür (kur19, kur28, kur37, kur39). Kurum yöneticilerine göre, emredilenlerin “zorunlu işbirliği” kavramı yerine bunun “görevlerin yerine getirilmesi” biçiminde adlandırılması daha doğrudur. Aşağıda bu noktaya ilişkin örnek ifade verilmiştir.

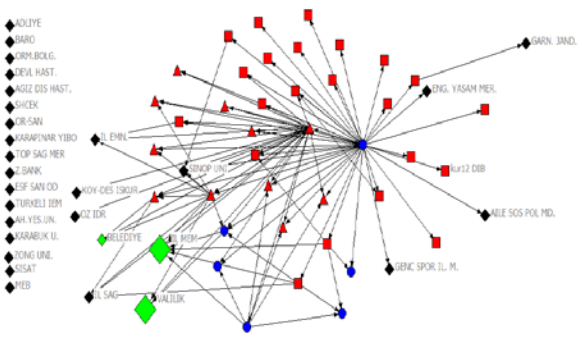
…bu da işbirliği gerektirir ancak devlet işinde istemek ya da istememek, yapılması gereken işin yapılması için bir gerekçe sayılmaz. Bu, görevin yerine getirilmesi ve işin bir biçimde yürütülmesidir. (kur 28, kur32).

Görüldüğü gibi kamu okullarının hiyerarşik yapısı ve devlet bürokrasisi geleneği nedeniyle üst makamlardan gelen emirlerin yerine getirilmesinin görev olarak algılanması sözkonusudur. Bu nedenle yöneticilerde, içeriğinde diğer kurumlarla işbirliği gerektiren emirlerde "zorunlu işbirliği" yerine "görevin yerine getirilmesi" biçiminde bir algılamanın daha yaygındır olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılar, bununla birlikte resmi yazılarla bildirilen bu görevlerin yine de gönüllü olarak yerine getirildiğini belirtmiştir.

Araştırmada, üst makamlardan emredilmiş işbirliğini "zorunlu işbirliği", örgütün kendi seçtiği örgütlerle işbirliğini "gönüllü işbirliği" olarak değerlendirilmiştir. İşbirliği Düzeyleri Ölçeğinde (Ek-2) Katılımcıların diğer örgütlerle yapılan işbirliğinin gönüllü-zorunlu kategorilerinde değerlendirilmeleri istenmiştir. Katılımcıların işbirliği yapılan bazı kurumlar için "gönüllü" ya da "zorunlu" her ikisinin birden işaretlendiği "hem gönüllü hem zorunlu "işbirliği yapılan kurumlar tespit edilmiştir. UCINET veri analizi yazılımı kullanılarak sosyal ağbağ analizi diyagramları oluşturulmuştur.

Şekil 78'de Gönüllü işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.

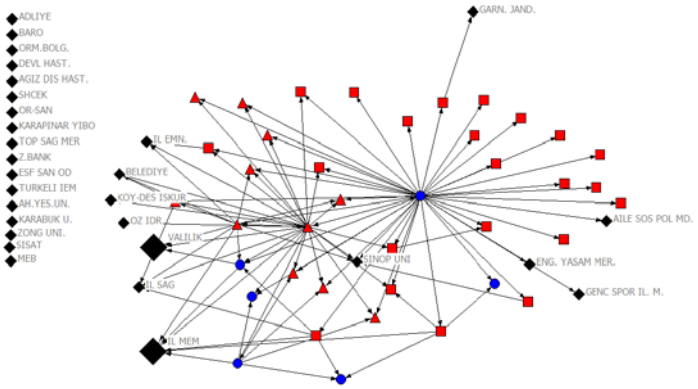


Şekil. 78. Gönüllü İşbirliği Yapılan Kurumlar. Kırmızı: Okullar (kutu: temel eğitim, üçgen ortaöğretim) Mavi: Bağlı kurumlar, Siyah: Diğer aktörler

Şekil 78'de görüldüğü gibi, eğitim örgütleri en çok bir bağlı kurumla gönüllü işbirliği yapmıştır. Haritada okullar (kırmızı), bağlı kuruluşlar (mavi) ve eğitim örgütü olmayan (siyah) kurumlar içinde en çok gönüllü işbiriği yapılan kurum Halk Eğitim Merkezi olarak belirlenmiştir. Pek çok okulun bu kurumla işbirliği ilişkisi olduğu için kurum ağbağ haritasında oldukça merkezde ve çok bağlantılı olarak görülmektedir. Halk Eğitim Merkezi (mavi ve çok bağlantılı daire) gerek hizmet içi eğitim ve diğer eğitim etkinliklerin düzenlenmesinin görev alanına girmesi, gerekse okulların kendi etkinlikleri için salon temininde kaynaklarını diğer örgütlere açması nedenleriyle en çok gönüllü olarak işbirliği yapılan kurum olarak belirlenmiştir.

Okulların birbiri ile gönüllü işbirliği diğer kurumlarla yapılan işbirliğinden daha az görülmektedir. Kırmızı kutularla simgelenen temel eğitim okullarının kendi aralarındaki gönüllü işbirliği ilişkileri daha az, diğer kurumlarla işbirliği ilişkileri ise daha fazladır. Ortaöğretim okullarının kendi aralarındaki gönüllü işbirliği daha sıkı bağlantılı olarak görülmektedir. Farklı okul türleri ve düzeyleri arasında gönüllü işbirliği bağlantıları bulunmaktadır. Okullar, kendi aralarında da işbirliği yapmakla birlikte hem bağlı kurumlar (Rehberlik Araştırma Merkezi, Mesleki Eğitim Merkezi, Özel Eğitim ve Mesleki Eğitim Merkezi, Halk Eğitim Merkezi, Öğretmenevi, Bilim Sanat Merkezi) hem de ortaöğretim kurumları ile gönüllü işbirliği daha fazladır.

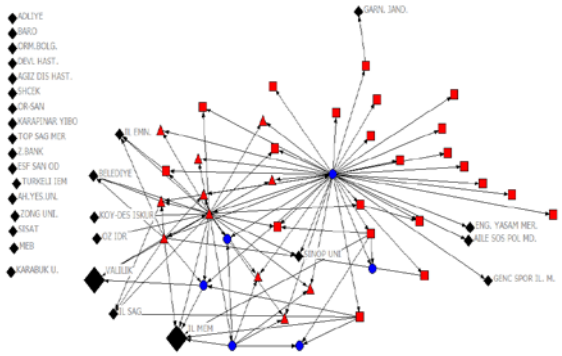
Şekil 79'da zorunlu işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 79. Zorunlu İşbirliği Yapılan Kurumlar. Kırmızı: Okullar (kutu: temel eğitim, üçgen ortaöğretim) Mavi: Bağlı kurumlar, Siyah: Diğer aktörler.

Şekil 79'da görüldüğü gibi, aynı kurumlarla işbirliği zorunlu işbirliği olarak da algılanmıştır. Örgütler gönüllü işbirliği yaptıkları kurumları genellikle zorunlu işbirliği olarak da değerlendirmiştir. Zorunlu işbiliği haritasında ortaöğretim okullarının (üçgen) bağlantılarının azaldığı görülmüştür. Bu durum ortaöğretim okullarının kendi aralarındaki işbirliğinin "zorunluluk" değil "gönüllülük" olarak algılandığını göstermektedir. Halk Eğitim Merkezi zorunlu işbirliği yapılan kurumlar arasında da en fazla işbirliği yapılan kurum olarak bulunmuştur.

Şekil 80'de hem gönüllü hem de zorunlu işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 80. Gönüllü ve Zorunlu İşbirliği Yapılan Kurumlar Kırmızı: Okullar (kutu: temel eğitim, üçgen ortaöğretim) Mavi: Bağlı kurumlar, Siyah: Diğer aktörler.

Şekil 80'de görüldüğü gibi, gönüllü ve zorunlu işbirliği ağbağ haritaları birlikte değerlendirildiğinde gönüllü ve zorunlu işbirliği yapılan kurum sayısında değişme bulunmamıştır. Her iki ağbağda da izole (işbirliği yapılmış ancak türü belirlenmemiş kurum sayısı) 17 olarak bulunmuştur ve haritaların sol tarafında listelenmiştir. Hem gönüllü hem zorunlu işbirliğinde en çok işbirliği yapılan kurum değişmemiştir. Her ikisinde de Halk Eğitim merkezi en çok işbirliği yapılan kurum olarak belirlenmiştir. Bağlı kuruluşların hem gönüllü, hem zorunlu işbirliğinde en etkin kurumlar olduğu görülmektedir.

Katılımcılara yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile sorulan *"En çok işbirliğiniz gönüllü mü yoksa zorunlu mu (emredilmiş) biçimde gerçekleşiyor?* sorusu sorulmuştur. Katılımcıların diğer kurumlarla

işbirliğinin gönüllük ve zorunluluğa ilişkin verdikleri yanıtlar Çizelge 39'da verilmiştir.

Çizelge 39. Eğitim Örgütlerinin İşbirliğinin Gönüllü ve Zorunlu Olma Durumu

Temalar	**n**
Gönüllü	22
Zorunlu	13
Gönüllü -Zorunlu	19
Konuya Göre Değişir	14

Çizelge 39'da görüldüğü gibi, eğitim örgütlerinin en çok, gönüllü (N=22), hem gönüllü hem zorunlu (N=19) ve en az zorunlu (N=13) işbirliği yaptığı belirlenmiştir. Katılımcıların 14'ü gönüllülük ve zorunluluğun işbirliği yapılan konuya göre değiştiğini belirtmiştir. Genellikle katılımcılar işbirliği yapılacak kurumun hiyerarşik düzeyinin gönüllülük ve zorunluluk algısında belirleyici olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların büyük bölümü (N=22) üst kurumlarla zorunlu ya da hem zorunlu hem gönüllü, eşdeğer (paralel kurum olarak bildirilmiştir) kurumlarla gönüllü işbirliği yaptıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar bazı kurumlarla yaptıkları işbirliğini *"görev", "önceden haber verilmişti", " ihalesi yapılmıştı"* gibi sebeplerle işbirliği olarak kabul etmekle birlikte hiçbir kategoriye yerleştirmemiştir. Bunları *"rutin"* olarak algılayan katılımcılar özellikle üst kurumları olan "İl Milli Eğitim Müdürlüğü" ile yapılan işbirliğini tereddütsüz olarak "zorunlu" işbirliği yapılan kurum olarak kategorize etmiştir.

Yönetici görüşleri genel olarak işbirliğinin eğitim örgütleri arasında hem gönüllü hem de zorunlu biçimde gerçekleştiğini göstermektedir. Ağbağ analizi bulguları da bunu doğrulamaktadır. Buna ilişkin örnek ifadelerden biri aşağıda verilmiştir:

Komşu okulla spor salonumuzu paylaşıyoruz ama bütün okullar bize başvurarak istediğinde, programa uyarsa tüm okullar yararlanıyor. Eğitim Bölgeleri Yönergesine göre her okul elinde ne varsa koşulları uygun ise diğer okullarla paylaşması gerekiyor (kur16).

Araştırmada, "*İşbirliğinin gönüllü ya da zorunlu olmasının yarattığı etkiler arasında bir fark var mı? Varsa nasıl farklar vardır?"* sorusu ilişkin görüşler Çizelge 40'de verilmiştir.

Çizelge 40. İşbirliğinin Gönüllü ve Zorunlu Olmasının Etkisi

Temalar	**n**
Gönüllü işbirliği daha etkilidir	18
Zorunlu İşbirliği daha etkilidir.	-
İşbirliğinin konusuna göre değişir.	22
Formaliteler ve yasalar çerçevesinde yerine getirilmesi gereken görevlerin yapılışını etkilemez.	34

Çizelge 40'da görüldüğü gibi, işbirliğinin gönüllü ve zorunlu olma durumunun işbirliği sürecine etkisi konusunda katılımcılar en fazla " *bunun yerine getirilmesi gereken görevin yapılışını etkilemeyeceğini"* belirtmiştir (N=34). İşbirliği yapılacak konuya göre değiştiğini belirtenlerin sayısı 22'dir. Katılımcılardan hiç biri zorunlu işbirliğinin daha etkili olduğunu belirtmemiştir. İşbirliğinin gönüllü olmasının daha etkili olduğunu belirtenlerin sayısı 18'dir. Esasen katılımcılar genellikle :

…..elbette işbirliğinin gönüllü olması zorunlu olmasından daha etkilidir. İnsanlar severek gönüllü yaptıklarında sorunlar az olur ve bilerek bu sürece girmiş olurlar. Ancak bazı işbirliği yapılacak konularda her zaman gönüllü olması gerekmez. Gönüllü olmasanız da işi en iyi biçimde yapmanız gerekir. Bu nedenle özellikle yapılan işin sonucunu çok fazla etkilemez. Devlette iş her koşulda yapılır (kur 19) biçiminde belirtmiştir.

Gönülü ve zorunlu işbirliği konusundaki temel ayrımı yaratan tek sebep kamu kurumu olmaktan kaynaklanmaz. Tüm örgütler zorunlu oldukları durumlarda işbirliği kararı verebilir (Oliver, 1990). Ancak, araştırmada eğitim kurumunun kamuya bağlı olması, kuracağı bazı işbirliği etkinliklerinde

daha bağlayıcı kararlar almaya zorlamaktadır. Catelli (2010,22) eğitim örgütlerinin projeler bağlamında geliştirilmesinde kuracakları ortaklıklarda kamu okullarının özel okullara göre daha fazla bağlayıcı kurallara tabi olmasının onların hızlı kararlar alma, yenilikçi yeni işbirliklerine girme konusunda özel okullara göre daha dezavantajlı kılmaktadır. Acar'a (2004, 42) göre işbirliği yapmaya ilişkin yasal-yönetsel zorunlulukların varlığı işbirliğinin etkililiğini garanti etmiyorsa da böyle bir zorunluluk özellikle kamu kuruluşlarının işbirliği yönünde ilk adımları atmasında bir dayanak ve güdüleyici işlevi görebilmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular da bunu doğrulamaktadır. Araştırmanın katılımcılarının büyük bölümü her ne kadar gönüllü işbirliğinin daha etkili ve verimli olacağını düşündüğünü belirtse de üst makamlardan ve diğer kamu kurumlarından gelen işbirliği emirlerinin kendi işlerini kolaylaştırdığını ve mevzuat sıkıntılarına da bir çözüm olduğunu belirtmiştir:

İşbirliği protokolleri resmiyete dayandırılırsa gönüllülük de ortadan kalkar. İşbirliği protokolleri yararlı olur. Mevzuattan gelen sıkıntılar doğrudan aşılmış olur. Başka koşullarda kendimiz ikili yazışmalarla zaten okul gezileri vb yapmaya çalışıyoruz. Yukarıdan emredilen de zaten öğrencinin ve okulun zararına olmaz (kur10).

Katılımcılar işbirliğinin zorunlu olmasının yapılan işin içeriği (işbirliği konusu) açısından ve görevin yerine getirilmesi açısından farklılık yaratmayacağını ancak bu tip kararların alınmasında alt kurumların fikirlerinin alınması ve karara katılmasının sağlanmasının işbirliğinin daha etkili ve verimli sürdürülmesini sağlayacağını belirtmiştir.

Araştırmada, eğitim örgütlerinin en fazla bağlı kurumlardan Halk Eğitim Merkezi ile hem gönüllü hem zorunlu işbirliği yaptığı bulunmuştur. Özellikle okullar, işbirliğine gireceği kurumun "uzmanlık alanı" ve okulun ihtiyaç duyduğu ve kurum tarafından verilen hizmetin içeriğine bağlı olarak işbirliğine girmekte ve bunu üst kurum emrettiyse görev, eşdeğer kurum ise alınacak hizmet zorunlu olsa bile gönüllü işbirliği olarak algılamaktadır. Dolayısıyla hizmetin içeriği kadar kurumla arasındaki hiyerarşik düzey farkı,

işbirliğinin gönüllü ya da zorunlu olarak nitelendirilmesinde etken faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim Örgütlerinin İşbirliği Düzeylerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgütlerarası İşbirliği, çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde düzeylerine göre sınıflandırılmıştır (Hogue, 1993; Borden ve Perkins ; 1998, 1999; Himmelman; 2002; Gajda; 2004, vb.). Araştırmada, işbirliği düzeyleri, en düşükten en yükseğe doğru Ağ Oluşturma (Networking), Birlikte Çalışma- Dayanışma (Cooperation), Koordinasyon (Coordination), Koalisyon (Coalition) ve İşbirliği (Collaboration) düzeyleri kullanılmıştır (Frey, Lohmeier, Lee ve Tollefson, 2006). İşbirliği Düzeyleri Ölçeği (Ek-2) ile toplanan veriler, sosyal ağbağ analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. UCINET yazılım programı (Borgatti, Everett ve Freeman, 2002) kullanılarak ağbağ haritaları oluşturulmuştur.

Araştırmada elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleşen işbirliğinin düzeylerine göre dağılımı Çizelge 41'de verilmiştir.

Çizelge 41. Eğitim İşbirliği Ağbağında Tüm Konulara İlişkin İşbirliği Bağlantılarının İşbirliği Düzeylerine Göre Dağılımı

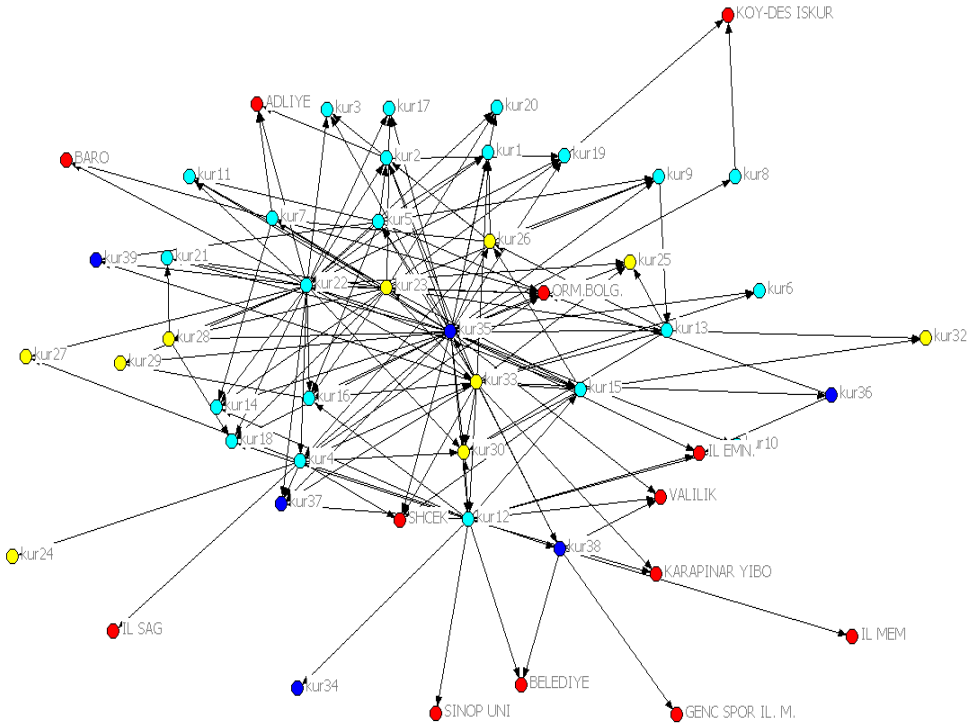
	İşbirliği Düzeyleri	**Bağlantı (Ties)**
2.düzey	Birlikte Çalışma, dayanışma (Cooperation)	361
3.düzey	Koordinasyon/Eşgüdümleme (Coordination)	167
5.düzey	İşbirliği (Collaboration)	162
1.düzey	Ağ Oluşturma (Networking)	154
4.düzey	Koalisyon (Coalition)	98
TOPLAM		942

Çizelge 41'de görüldüğü gibi tüm işbirliği düzeylerinde toplam bağlantı sayısı 942 (Ties=942) olarak bulunmuştur. Eğitim örgütleri tarafından en çok işbirliği, ikinci düzey olan birlikte çalışma-dayanışma düzeyinde (Ties=361) gerçekleşmiştir. En az işbirliği yapılan düzey, dördüncü üzey olan koalisyon (Ties=98) olarak bulunmuştur.

Birlikte çalışma düzeyi dayanışma ve bilginin paylaşılması ağırlıklıyken koalisyon düzeyi nispeten daha uzun süreli bir bağlılık ve daha yakın ve sıkı ilişkiler gerektirmektedir (Peterson, 1991, Hogue, 1995; vb). Bu bulguya göre, daha önce kendi aralarında daha bağlantılı ve nispeten dışa kapalı olduğu belirlenen eğitim örgütlerinin bağlantıların düzeyinin bilgi paylaşımı ve dayanışma ağırlıklı olduğu anlaşılmaktadır. Aşağıda işbirliği düzeyleri ayrı başlıklar altında incelenmiştir.

Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada, ağ oluşturma düzeydeki işbirliği *"Bu kurumdan haberdarız ve hangi konuda iletişime geçebileceğimizi ve yararlanabileceğimizi biliyoruz"* cümlesi ile kavramsallaştırılmıştır ve en düşük işbirliği düzeyidir (1. Düzey). Bu düzeyde işbirliği yapılan bağlantı sayısı 154 (ties) olarak bulunmuştur. Şekil 81'de ağ oluşturma düzeyinde işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 81. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyinde İşbirliği. **Mavi:** Okul **Yeşil:** Okul dışı kurum **Gri:** Diğer Kurumlar

Şekil 81'de görüldüğü gibi, ağ oluşturma düzeyinde işbirliği yapılan yapılan örgüt sayısı 51 (network size=51), yapılmayan kurum sayısı 17 (isolated=17) olarak bulunmuştur. Araştırmada, kur31, Garnizon, Devlet Hastanesi, Ağız ve Diş Hastanesi, Engelli Yaşam Merkezi, Orsan, Toplum Sağlığı Merkezi, Z. Bank, Özel İdare, Esnaf ve Sant. Odası, Türkeli İlçe MEM, Ahmet Yesevi Ün, Karabük Ün., Zonguldak Ü., Aile Sosyal Polt. Md., Sisat ve MEB (Bakanlık) ile ağ oluşturma düzeyinde işbirliği yapılmadığı bulunmuştur. kur31 dışındaki tüm eğitim kurumlarıyla bu düzeyde işbirliği yapıldığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin farklı yaş, görev, vb gruplarına göre işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 42'de verilmiştir.

Çizelge 42. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyindeki (Düzey1) İşbirliğinin Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Yaş	35 ve Altı	12	19,8	2	0,432	0,432	-
	45-54 Yaş	15	18,90				
	55-64 Yaş	9	16,67				
Görev	Kurum Müd.	6	20,67	2	0,807	0,668	-
	Okul Müd.	24	17,46				
	Md Baş Yrd	6	20,5				
Kıdem	15 yıl ve altı	5	21,50	2	0,700	0,705	-
	16ve 20 yıl	8	16,81				
	21 yıl ve üz.	23	18,43				
Yönet. Kıdemi	10 yıl ve altı	8	21,00	3	3,299	0,348	-
	11-15 yıl	10	14,40				
	16-20 yıl	7	17,07				
	21 yıl ve üz.	11	21,32				
Kurumda Görev Süresi	1 yıldan az	10	18,10	2	5,08	0,079	-
	2-3 yıl	19	21,29				
	4 yıl ve faz	7	11,50				
Kurumda Yöneticilik Süresi	1 yıldan az	11	18,59	2	3,578	0,167	-
	2-3 yıl	19	20,55				
	4 yıl ve faz	6	11,83				
İlde Yaşadığı Süre	3-12 yıl	7	14,86	3	3,196	0,362	-
	13-22 yıl	11	16,86				
	23-32 yıl	9	23,06				
	33 yıl faz	9	18,78				

Çizelge 42'de görüldüğü gibi, ağ oluşturma düzeyindeki işbirliğinin yöneticilerin yaş gruplarına, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,432, p>.05; görevlerine, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,807, p>.05; kıdemlerine, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,700, p>.05; yöneticilik kıdemlerine, X^2 (sd=2, n= 36) = 0,700, p>.05; kurumda görev süresine, X^2 (sd=2, n= 36) = 5,08, p>.05; kurumda yöneticilik süresine, X^2 (sd=2, n= 36) = 3,578, p>.05; ilde yaşadığı süreye, X^2 (sd=3, n= 36) = 3,196, p>.05 bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre 1. düzeydeki işbirliği puanlarının Mann-Whitney U testi sonuçları Çizelge 43'de verilmiştir.

Çizelge 43. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyindeki (Düzey1) İşbirliğinin Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim	Grup	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Eğitim	Enstit /Önlisans	10	19,5	120	0,705	-
	Lisans ve Üstü	26	18,12			

Çizelge 43'de görüldüğü gibi, birinci düzeydeki işbirliğinde yöneticilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=103,5, p>.05). Buna göre yöneticilerin özellikleri ile işbirliğinin ağ oluşturma düzeyinde anlamlı bir farklılaşma bulunmadığı anlaşılmaktadır. Eğitim örgütlerinin ağ oluşturma düzeyindeki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri (örgüt türü, coğrafi konum ve fiziksel uzaklık) Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 44'da verilmiştir.

Çizelge 44. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyindeki (Düzey1) İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Örgüt Türü	Temel Eğitim	22	19,70	2	0,584	0,747	-
	Ortaöğretim	11	19,00				
	Bağlı Kurum	6	22,92				

Çizelge 44. Devamı. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyindeki (Düzey1) İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Coğrafi Konum	Merkez	21	21,12	2	1,124	0,570	-
	Çevre	9	20,61				
	Merkez Köy	9	16,78				
Örgüt Büyükl.	99 ve az	11	19,68	2	2,326	0,313	-
	100-399	17	17,71				
	400 ve fazla	11	23,86				

Çizelge 44'de görüldüğü gibi, eğitim örgütlerinin ağ oluşturma düzeydeki işbirliklerinin örgüt türü, X^2 (sd=2, n= 39) = 0,584, p>.05; coğrafi konum, X^2 (sd=2, n= 39) =1,124, p>.05 ve örgüt büyüklüğüne , X^2 (sd=2, n= 39) = 2,326, p>.05 bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Eğitim örgütlerinin ağ oluşturma düzeyindeki işbirliği puanlarının örgüt tipi açısından Mann- Whitney U testi sonuçları Çizelge 45'de verilmiştir.

Çizelge 45. Ağ Oluşturma (Networking) Düzeyindeki (Düzey1) İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

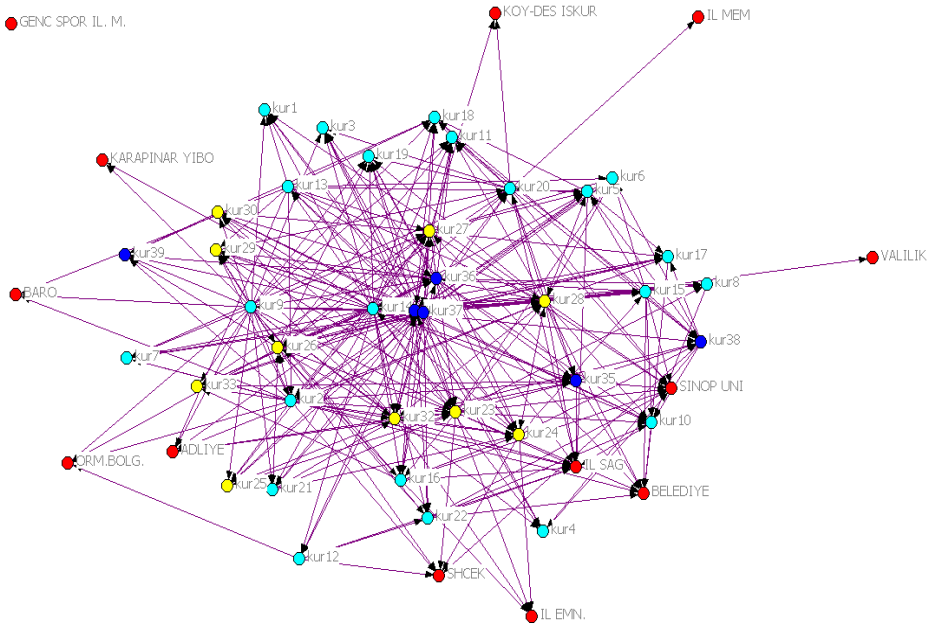
Örgüt tipi	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Okul	33	19,47	81,500	0,458	-
Bağlı Kurum	6	22,92			

Çizelge 45'de görüldüğü gibi, analiz sonuçları, eğitim örgütlerinin birinci düzeydeki işbirliklerinin okullar ve bağlı kurumlar arasında anlamlı biçimde farklılaşmadığını göstermektedir (U=81,500, p>.05).

Genel olarak değerlendirildiğinde, en düşük işbirliği düzeyi olan ağ oluşturma düzeyindeki işbirliklerinin yöneticilerin yaş, eğitim, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumdaki yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Aynı biçimde örgütlerin türüne, tipine, coğrafi konumuna ve okul büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Ağ oluşturma düzeyinde işbirliğinin amacı diyalog oluşturma ve destek tabanı sağlamaktır. Yönetici ve örgüt özelliklerine göre farklılaşmaksızın gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation) Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada, birlikte çalışma - dayanışma düzeydeki işbirliği *"Bu kurumla gerektiğinde bilgi alış-verişinde bulunuruz"* cümlesi ile kavramsallaştırılmıştır ve işbirliğinin ikinci düzeyidir. Bu düzeyde işbirliği yapılan bağlantı 361 (ties) olarak bulunmuştur. Şekil 82'de birlikte çalışma-dayanışma düzeyinde işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 82.Birlikte Çalışma (Cooperation)) Düzeyinde İşbirliği. **Mavi:** Temel Eğitim Okulu **Sarı:** Ortaöğretim Okulu **Lacivert:** Bağlı Kuruluş **Kırmızı:** Kamu Kurumu

Şekil 82'de görüldüğü gibi, ikinci düzeyde işbirliği yapılan yapılan örgüt sayısı 58 (network size=58), yapılmayan kurum sayısı 10 (isolated=10) olarak bulunmuştur. Araştırmada, Ağız ve Diş Hastanesi, Gençlik Spor İl Müd., Orsan, Z. Bank, Esnaf ve Sant. Odası, Türkeli İlçe MEM, Zonguldak Ün, Aile Sosyal Polt. Md., Sisat ve MEB(Bakanlık) ile çalışma-dayanışma düzeyinde işbirliği yapılmadığı bulunmuştur. Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin farklı yaş, görev, vb gruplarına göre birlikte çalışma-dayanışma düzeyindeki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 46'da verilmiştir.

Çizelge 46. Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation) Düzeyindeki (Düzey2) İşbirliğinin Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Yaş	35 ve Altı	12	19,38	2	1,395	0,498	-
	45-54 Yaş	15	19,93				
	55-64 Yaş	9	14,94				
Görev	Kurum Müd.	6	24	2	2,581	0,275	-
	Okul Müd.	24	18,15				
	Md Baş Yrd	6	14,42				
Kıdem	15 yıl ve altı	5	14,00	2	1,690	0,430	-
	16ve 20 yıl	8	21,75				
	21 yıl ve üz.	23	18,35				
Yönet. Kıdemi	10 yıl ve altı	8	17,25	3	2,315	0,510	-
	11-15 yıl	10	21,90				
	16-20 yıl	7	14,29				
	21 yıl ve üz.	11	19,00				
Kurumda Görev Süresi	1 yıldan az	10	12,60	2	4,678	0,096	-
	2-3 yıl	19	20,08				
	4 yıl ve faz	7	22,64				
Kurumda Yöneticilik Süresi	1 yıldan az	11	14,27	2	2,605	0,272	-
	2-3 yıl	19	20,13				
	4 yıl ve faz	6	21,08				
İlde Yaşadığı Süre	3-12 yıl	7	13,79	3	1,819	0,611	-
	13-22 yıl	11	19,91				
	23-32 yıl	9	18,89				
	33 yıl faz	9	20,06				

Çizelge 46'da görüldüğü gibi, 2. düzeydeki işbirliğinin yöneticilerin yaş gruplarına X^2 (sd=2, n= 36) = 1,395, p>.05 ; görevlerine , X^2 (sd=2, n= 36) = 2,581, p>.05; kıdemlerine, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,690, p>.05 ;yöneticilik kıdemlerine, X^2 (sd=3, n= 36) =2,315, p>.05 ;kurumda görev süresine, X^2 (sd=2, n= 36) = 4,678, p>.05 ;kurumda yöneticilik süresine, X^2 (sd=2, n= 36) =2,605, p>.05. ;ilde yaşadığı süreye, X^2 (sd=3, n= 36) =1,819, p>.05 bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur. Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre 2. düzeydeki işbirliği puanlarının Mann-Whitney U testi sonuçları Çizelge 47'de verilmiştir.

Çizelge 47. Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation) Düzeyindeki (Düzey2) İşbirliğinin Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Mann- Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim	Grup	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Eğitim Enstit /Önlisans		10	21,1	104	0,357	-
Lisans ve Üstü		26	17,5			

Çizelge 47'de görüldüğü gibi, 2. düzeydeki işbirliğinde yöneticilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=104, p>.05). Bu bulguya göre, yöneticilerin özellikleri ile işbirliğinin ikinci düzeyinde anlamlı bir farklılaşma bulunmadığı anlaşılmaktadır. Eğitim örgütlerinin 2. düzeydeki işbirliği puanlarının aktörlerin örgütsel özellikleri (örgüt türü, coğrafi konum ve fiziksel uzaklık) Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 48'da verilmiştir.

Çizelge 48. Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation) Düzeyindeki (Düzey2) İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Örgüt Türü	Temel Eğitim	22	16,89	2	4,344	0,114	-
	Ortaöğretim	11	22,55				
	Bağlı Kurum	6	26,75				
Coğrafi Konum	Merkez	21	23,50	2	4,443	0,108	-
	Çevre	9	16,78				
	Merkez Köy	9	15,06				
Örgüt Büyükl.	99 ve az	11	17,91	2	0,677	0,713	-
	100-399	17	21,50				
	400 ve fazla	11	19,77				

Çizelge 48'de görüldüğü gibi, eğitim örgütlerinin birlikte çalışma - dayanışma düzeyindeki işbirlikleri örgüt türüne, X^2 (sd=2, n= 39) =4,344, p>.05 ; coğrafi konuma, X^2 (sd=2, n= 39) = 4,443, p>.05 ve örgüt büyüklüğüne, X^2 (sd=2, n= 39) = 0,677, p>.05 bağlı olarak farklılık göstermemektedir. Aynı biçimde işbirliği puanlarının aktörlerin örgüt tipi açısından farklılaşmadığı (U=58,500, p>.05) bulunmuştur. Buna ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçları Çizelge 49'da verilmiştir.

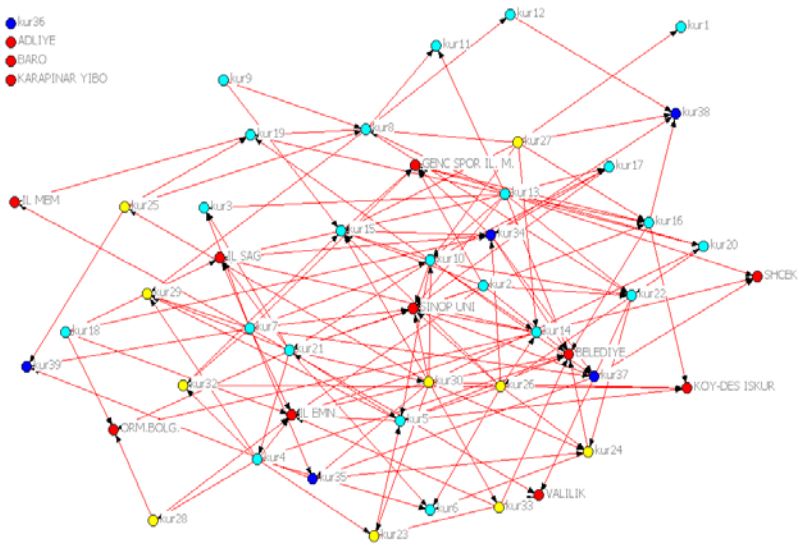
Çizelge 49 . Birlikte Çalışma-Dayanışma (Cooperation) Düzeyindeki (Düzey2) İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Örgüt tipi	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Okul	33	18,77	58,500	0,113	-
Bağlı Kurum	6	26,75			

Genel olarak değerlendirildiğinde, birlikte çalışma - dayanışma düzeyindeki işbirliklerinin yöneticilerin yaş, eğitim, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumdaki yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Aynı biçimde örgütlerin türüne, tipine, coğrafi konumuna (fiziksel uzaklığına) ve okul büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Koordinasyon (Coordination) Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada, koordinasyon düzeydeki işbirliği *"bu kurumla kaynaklarımızı ve aldığımız kararları karşılıklı paylaşır ve birbirimizi haberdar ederiz "* cümlesi ile kavramsallaştırılmıştır ve üçüncü işbirliği düzeyidir. Bu düzeyde işbirliği yapılan bağlantı sayısı 167 (ties) olarak bulunmuştur. Şekil 83'te koordinasyon düzeyinde işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 83.Koordinasyon (Coordination) Düzeyinde İşbirliği. **Mavi:** Temel Eğitim Okulu **Sarı:** Ortaöğretim Okulu **Lacivert:** Bağlı Kuruluş **Kırmızı:** Kamu Kurumu

Şekil 83'te görüldüğü gibi, koordinasyon düzeyinde işbirliği yapılan yapılan örgüt sayısı 60 (network size=60), yapılmayan kurum sayısı 8 (isolated=8) olarak bulunmuştur. Üçüncü düzey işbirliği olarak koordinasyon en geniş tabanlı başka bir ifade ile ağ büyüklüğü en fazla olan işbirliği düzeyi olarak belirlenmiştir. Bağlantı sayısı birlikte çalışma ve dayanışma düzeyinden düşük olmakla birlikte bağlantı yapılan aktör sayısı daha fazladır.

Araştırmada, il merkezindeki tüm tür ve düzeylerdeki okullar ve bağlı kuruluşlarla, İl MEM, Valilik, İl Emniyet Md., İl Sağl Müd., Orman B. Müd., Belediye, İşkur, Sinop Ü., SHÇEK, Ağız ve Diş Hastanesi, Garnizon, Engelli Yaşam Merkezi, Zonguldak Ün, Ahmet Yesevi Ün., Aile Sosyal Polt. Md., Sisat, Z. Bank, Esnaf ve Sant. Odası, Gençlik Spor İl Müd., Türkeli İlçe MEM, Orsan ile koordinasyon düzeyinde işbirliği yapıldığı bulunmuştur. Adliye, Baro, Devlet Hastanesi, Karapınar YİBO (Kapalı okul), Toplum Sağlığı Merkezi, Özel İdare, Karabük Ü. ve MEB (Bakanlık) koordinasyon düzeyinde bağlantı bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin farklı yaş, görev, vb gruplarına göre koordinasyon (coordination) düzeyindeki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 50'de verilmiştir.

Çizelge 50. Koordinasyon (Coordination) Düzeyindeki (Düzey 3) İşbirliğinin Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Yaş	35 ve Altı	12	17,25	2	4,944	0,084	-
	45-54 Yaş	15	22,70				
	55-64 Yaş	9	13,17				
Görev	Kurum Müd.	6	13	2	3,327	0,189	-
	Okul Müd.	24	18,5				
	Md Baş Yrd	6	24				
Kıdem	15 yıl ve altı	5	14,00	2	1,389	0,499	-
	16ve 20 yıl	8	21,00				
	21 yıl ve üz.	23	18,61				

Çizelge 50. Devamı.Koordinasyon (Coordination) Düzeyindeki (Düzey 3) İşbirliğinin Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Yönet. Kıdemi	10 yıl ve altı	8	16,50	3	2,122	0,547	-
	11-15 yıl	10	20,30				
	16-20 yıl	7	14,57				
	21 yıl ve üz.	11	20,82				
Kurumda Görev Süresi	1 yıldan az	10	15,05	2	2,243	0,326	-
	2-3 yıl	19	18,76				
	4 yıl ve faz	7	22,71				
Kurumda Yöneticilik Süresi	1 yıldan az	11	14,73	2	4,066	0,131	-
	2-3 yıl	19	18,50				
	4 yıl ve faz	6	25,42				
İlde Yaşadığı Süre	3-12 yıl	7	17,93	3	1,697	0,638	-
	13-22 yıl	11	18,32				
	23-32 yıl	9	15,67				
	33 yıl faz	9	22,00				

Çizelge 50'de görüldüğü gibi eğitim örgütleri yöneticilerinin diğer örgütlerle koordinasyon düzeyindeki işbirliğinin yöneticilerin yaş gruplarına, X^2 (sd=2, n= 36) = 4,944, p>.05; görevlerine, X^2 (sd=2, n= 36) = 3,327, p>.05 ; kıdemlerine, X^2 (sd=2, n= 36) = 1,690, p>.05 ; yöneticilik kıdemlerine, X^2 (sd=3, n= 36) =1,389, p>.05; kurumda görev süresine, X^2 (sd=2, n= 36) = 2,243 , p>.05 ; kurumda yöneticilik süresine, X^2 (sd=2, n= 36) =4,066, p>.05 ; ilde yaşadığı süreye, X^2 (sd=3, n= 36) =1,697, p>.05 bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermediği bulunmuştur. Çizelge 51'da yöneticilerin eğitim düzeylerine ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 51 . Koordinasyon (Coordination) Düzeyindeki (Düzey 3) İşbirliğinin Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim	Grup	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Eğitim Enstit /Önlisans		10	16,85	113,5	0,557	-
Lisans ve Üstü		26	19,13			

Çizelge 51'de görüldüğü gibi yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşmadığı bulunmuştur (U=113,5, p>.05).Buna göre koordinasyon düzeyindeki işbirliğinin yönetici özellikleri açısından farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

Eğitim örgütlerinin örgütsel özellikleri ve koordinasyon düzeyindeki işbirliği arasındaki anlamlı bir farklılık olup olmadığı da araştırılmış ve Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 52'de verilmiştir.

Çizelge 52. Koordinasyon (Coordination) Düzeyindeki (Düzey 3) İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	**Grup**	**n**	**Sıra Ort.**	**sd**	**X²**	**p**	**Anlamlı Fark**
Örgüt Türü	Temel Eğitim	22	20,86	2	1,010	0,604	-
	Ortaöğretim	11	20,59				
	Bağlı Kurum	6	15,75				
Coğrafi Konum	Merkez	21	23,31	2	4,266	0,118	-
	Çevre	9	14,56				
	Merkez Köy	9	17,52				
Örgüt Büyükl.	99 ve az	11	11,55	2	10,972	0,004	1-3
	100-399	17	20,68				
	400 ve fazla	11	27,41				

Çizelge 52'de görüldüğü gibi, eğitim örgütlerinin koordinasyon düzeyindeki işbirliklerinin örgüt türü, X^2 (sd=2, n= 39) =1,010, p>.05 ve coğrafi konuma X^2 (sd=2, n= 39) =4,266, p>.05 göre farklılık göstermezken örgüt büyüklüğüne X^2 (sd=2, n= 39) = 10,972, p<.05 göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Büyük okulların koordinasyon düzeyindeki işbirliklerine ilişkin puanlarının küçük okullara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum, büyük okulların daha fazla koordinasyon düzeyinde işbirliği yaptığını göstermektedir.

Koordinasyon düzeyindeki işbirliğinin okullar ve bağlı kuruluşlar arasındaki farklılaşmasına ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçları Çizelge 53'te verilmiştir.

Çizelge 53. Koordinasyon (Coordination) Düzeyindeki (Düzey 3) İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

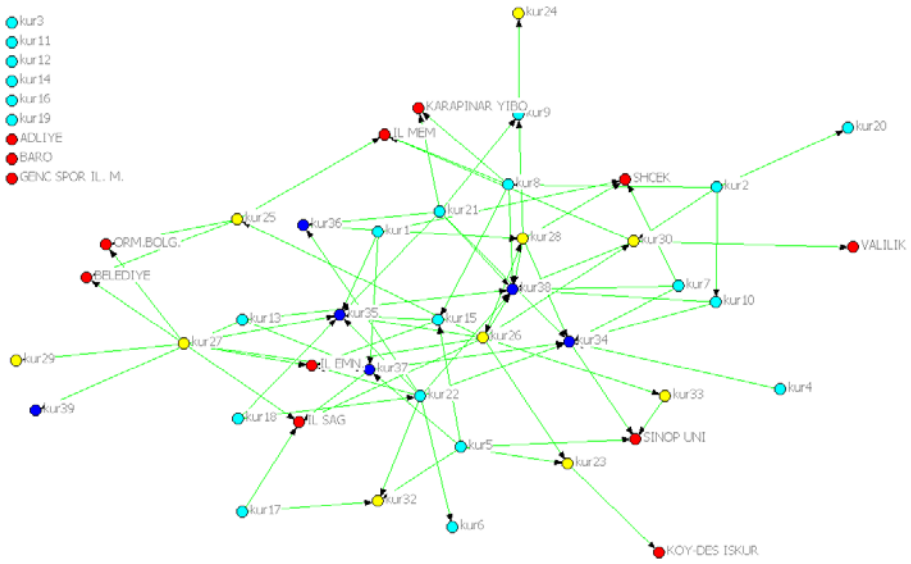
Örgüt tipi	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Okul	33	20,77	73,500	0,316	-
Bağlı Kurum	6	15,75			

Çizelge 53'te görüldüğü gibi, koordinasyon düzeyindeki işbirliği okullar ve bağlı kurumlar arasında anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (U=73,500, p>.05). Sıra ortalamaları okullarda daha yüksek olmakla birlikte analiz sonuçlarında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, işbirliğinde üçüncü düzey olan koordinasyon düzeyindeki işbirliklerinin yöneticilerin özelliklerine, örgütlerin türüne, tipine, coğrafi konumuna (fiziksel uzaklığına) göre anlamlı bir farklılaşmadığı ancak örgüt büyüklüğüne göre büyük ve küçük okullarda anlamlı bir farklılaştığı bulunmuştur. Büyük okullar küçük okullara göre daha fazla koordinasyon düzeyinde işbirliği yapmaktadır.

Koalisyon (Coalition) Düzeyine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada, koalisyon düzeydeki işbirliği*" Bu kurumla yeni fikirleri /uygulamaları paylaşır ve uzlaşma ile ortak kararlar alabiliriz. İlişkilerimiz daha sıkı ve informeldir "* tutum ifadesi ile kavramsallaştırılmıştır ve işbirliğinin dördüncü düzeyidir. Bu düzeyde işbirliği yapılan bağlantı sayısı 98 (ties) olarak bulunmuştur. Şekil 84'de koalisyon düzeyinde işbirliği ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 84.Koalisyon (Coalition) Düzeyinde İşbirliği. **Mavi:** Temel Eğitim Okulu **Sarı:** Ortaöğretim Okulu **Lacivert:** Bağlı Kuruluş **Kırmızı:** Kamu Kurumu

Şekil 84'te görüldüğü gibi, koalisyon düzeyinde işbirliği yapılan yapılan örgüt sayısı 46 (network size=46), yapılmayan kurum sayısı 22 (isolated=22) olarak bulunmuştur. Dördüncü düzey işbirliği olarak koalisyon en dar tabanlı başka bir ifade ile ağ büyüklüğü en küçük olan işbirliği düzeyi olarak belirlenmiştir. Bağlantı sayısı ve ağ büyüklüğü düşüktür.

Araştırmada, okullarının büyük bölümü (kur3, kur12, kur14 ve kur16 dışındaki tüm okullar) ve İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı kuruluşların tümü (RAM, Öğretmenevi, Bilim Sanat Merkezi, Mesleki Eğitim Merkezi, Halk Eğitim Merkezi ve Özel Eğitim ve Mesleki Eğitim Merkezi ve İş Okulu) koalisyon ağında yer almaktadır. Ancak, kur3, kur12, kur14,kur16, Adliye, Baro, Devlet Hastanesi, Ağız ve Diş Hastanesi, Engelli Yaşam Merkezi, Gençlik Spor İl Müd., Orsan, Toplum Sağ. Merk, Z. Bank, Özel İdare, Esn. Sant. Od., Türkeli İlçe MEM, Ahmet Yesevi, Karabük ve Zonguldak Ün., Sisat, Aile ve Sosyal Polt. Md., MEB ve Sisat ile koalisyon düzeyinde işbirliği yapılmamıştır.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin farklı yaş, görev, vb gruplarına göre koalisyon (coalition) düzeyindeki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 54'da verilmiştir.

Çizelge 54. Koalisyon (Coalition) Düzeyindeki (Düzey 4) İşbirliğinin Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Yaş	35 ve Altı	12	16,58	2	0,795	0,672	-
	45-54 Yaş	15	18,77				
	55-64 Yaş	9	20,61				
Görev	Kurum Müd.	6	14,17	2	2,1	0,35	-
	Okul Müd.	24	18,5				
	Md Baş Yrd	6	22,83				
Kıdem	15 yıl ve altı	5	9,90	2	4,157	0,125	-
	16ve 20 yıl	8	21,13				
	21 yıl ve üz.	23	19,46				
Yönet. Kıdemi	10 yıl ve altı	8	14,44	3	3,106	0,376	-
	11-15 yıl	10	19,15				
	16-20 yıl	7	16,21				
	21 yıl ve üz.	11	22,32				
Kurumda Görev Süresi	1 yıldan az	10	16,05	2	0,813	0,666	-
	2-3 yıl	19	19,68				
	4 yıl ve faz	7	18,79				
Kurumda Yöneticilik Süresi	1 yıldan az	11	17,45	2	0,198	0,906	-
	2-3 yıl	19	18,74				
	4 yıl ve faz	6	19,67				
İlde Yaşadığı Süre	3-12 yıl	7	13,14	3	5,299	0,151	-
	13-22 yıl	11	16,32				
	23-32 yıl	9	19,50				
	33 yıl faz	9	24,33				

Çizelge 54'te görüldüğü gibi, eğitim örgütleri yöneticilerinin diğer örgütlerle koalisyon düzeyindeki işbirliğinin yöneticilerin yaş gruplarına , X^2 (sd=2, n= 36) = 0,795, p>.05; görevlerine, X^2 (sd=2, n= 36) = 2,1, p>.05; kıdemlerine, X^2 (sd=2, n= 36) =4,157, p>.05; yöneticilik kıdemlerine, X^2 (sd=3, n= 36) =3,106, p>.05; kurumda görev süresine , X^2 (sd=2, n= 36) = 0,813, p>.05; kurumda yöneticilik süresine, X^2 (sd=2, n= 36) =0,198, p>.05 ilde yaşadığı süreye, X^2 (sd=3, n= 36) = 5,299, p>.05 bağlı olarak anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Çizelge 55'te yöneticilerin eğitim düzeylerine ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 55. Koalisyon (Coalition) Düzeyindeki (Düzey 4) İşbirliğinin Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim	Grup	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Eğitim	Enstit /Önlisans	10	17,55	120,5	0,733	-
	Lisans ve Üstü	26	18,87			

Çizelge 55'te görüldüğü gibi yöneticilerinin eğitim düzeyleri açısından farklılaşmadığı bulunmuştur (U=120,5, p>.05). Buna göre koalisyon düzeyindeki işbirliğinin yönetici özellikleri açısından farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

Eğitim örgütlerinin örgütsel özellikleri ve koalisyon düzeyindeki işbirliği arasındaki anlamlı bir farklılık olup olmadığı da araştırılmış ve Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 56'da verilmiştir.

Çizelge 56. Koalisyon (Coalition) Düzeyindeki (Düzey 4) İşbirliğinin Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Örgüt Türü	Temel Eğitim	22	18,20	2	3,499	0,174	-
	Ortaöğretim	11	25,27				
	Bağlı Kurum	6	16,92				
Coğrafi Konum	Merkez	21	22,48	2	2,258	0,323	-
	Çevre	9	16,89				
	Merkez Köy	9	17,33				
Örgüt Büyükl.	99 ve az	11	14,32	2	9,404	0,009	1-3
	100-399	17	18,29				
	400 ve fazla	11	28,32				

Çizelge 56'da görüldüğü gibi, eğitim örgütlerinin koalisyon düzeyindeki işbirlikleri örgüt türüne göre, anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır, X^2 (sd=2, n= 39) =3,499, p>.05 Aynı biçimde analiz sonuçları coğrafi konuma göre farklılaşmadığını göstermektedir. X^2 (sd=2, n= 39) = 2,258, p>.05. Ancak, analiz sonuçları eğitim örgütlerinin koalisyon düzeyindeki işbirliklerinin örgüt büyüklüğüne göre küçük okullar ile büyük

okullar arasında anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır, X^2 (sd=2, n= 39) = 9,404, p<.05. Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle koalisyon düzeyindeki işbirliği sıra ortalaması büyük okullarda küçük okullara göre daha yüksektir. Bu durum, büyük okulların daha fazla koalisyon düzeyinde işbirliği yaptığını göstermektedir. Koalisyon düzeyindeki işbirliğinin okullar ve bağlı kuruluşlar arasındaki farklılaşmasına ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçları Çizelge 57'de verilmiştir.

Çizelge 57. Koalisyon (Coalition) Düzeyindeki (Düzey 4) İşbirliğinin Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Örgüt tipi	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Okul	33	20,56	80,500	0,461	-
Bağlı Kurum	6	16,92			

Çizelge 57'de görüldüğü gibi, eğitim örgütlerinin koalisyon düzeyindeki işbirlikleri okullar ve bağlı kurumlar arasında anlamlı biçimde farklılaşmamaktadır (U=80,500, p>.05).

Araştırma sonuçlarına göre işbirliğinin dördüncü düzeyi olan koalisyonda örgüt büyüklüğü açısından anlamlı bir farklılaşma bulunması bir alt düzey olarak tanımlanan koordinasyon düzeyi ile benzerlik göstermektedir. Buna göre, büyük okullarda küçük okullara nazaran daha fazla koalisyon düzeyinde işbirliği sergilendiği belirlenmiştir.

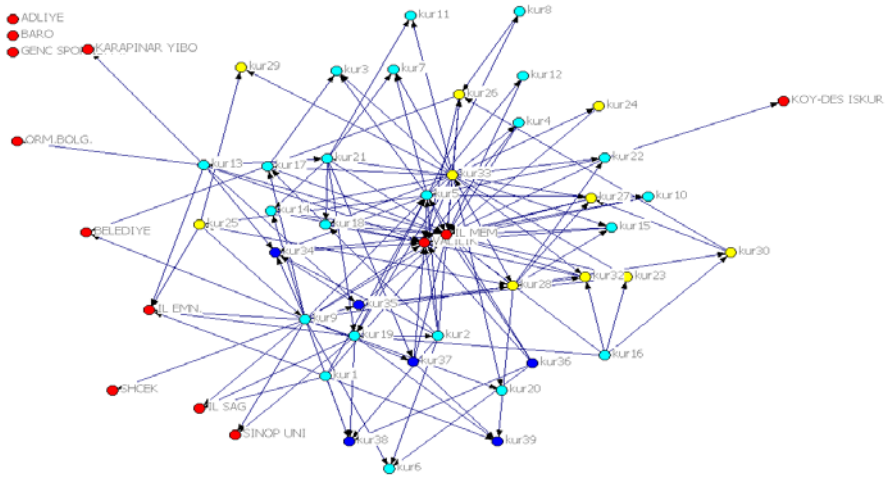
İşbirliği (Collaboration) Düzeyine İlişkin Bulgular ve Sonuçlar

İşbirliği kavramının Türkçe literatürde hem şemsiye bir kavram hem de araştırmada en üst düzeyde işbirliği (collaboration) olarak alındığı kuramsal kısımda açıklanmıştır. Bu bağlamda araştırmada, işbirliği (collaboration) :

iki veya daha fazla taraf arasında ortak hedeflere yönelik ve karşılıklı yarar elde etmek için paylaşılan sorumluluk, yetki ve hesap verirlik temellerine dayalı bir ilişki" dir. Hesap verirlik, yetkilendirme ve paylaşılan sorumluluk işbirliğini (collaboration) birlikte çalışmanın diğer formları olan

koordineli çalışma (coordinating) ve birlikte çalışma–dayanışma (cooperating) düzeylerinden ayırt eden faktörlerdir (Chrislip ve Larson, 1994).

Araştırmada, işbirliği (collaboration) *"Bu kurumla uzlaşarak ortak kararlar alırız. Karşılıklı sorumluluk ve hesapverirlik temelinde hareket ederiz"* tutum ifadesi ile kavramsallaştırılmıştır ve aynı zamanda işbirliğinin en üst düzeyidir. Bu düzeyde işbirliği yapılan bağlantı sayısı 162 (ties) olarak bulunmuştur. Şekil 85'te işbirliği (collaboration) ağbağ haritası verilmiştir.



Şekil 85.Sorumluluk, Hesapverme ve Yetkilendirme Temelli İşbirliği Olarak En Yüksek Düzeyde İşbirliği (Collaboration) Ağbağ Haritası **Mavi:** Temel Eğitim Okulu **Sarı:** Ortaöğretim Okulu **Lacivert:** Bağlı Kuruluş **Kırmızı:** Kamu Kurumu

Şekil 85'te görüldüğü gibi, işbirliği yapılan örgüt sayısı 51(network size=51), yapılmayan örgüt sayısı 17 (isolated=17) olarak bulunmuştur. Tüm okullar ve bağlı kuruluşlar birbiri ile bu düzeyde işbirliği yapmaktadır. Bunun dışında, İl MEM, Valilik, İl Emniyet Md., İl Sağl Müd., Belediye, İşkur, Sinop Ü., SHÇEK, İl Özel İdare, MEB, Karapınar YİBO (Kapalı okul) ile bu düzeyde işbirliği yapıldığı bulunmuştur. En üst düzey işbirliği yapılmayan örgütler, Adliye, Baro, Garnizon, Devlet Hastanesi, Ağız ve Diş Hastanesi, Engelli Yaşam Merkezi, Gençlik Spor İl Müd., Orsan, Toplum Sağ. Merkezi, Z. Bank, Esnaf ve Sant. Odası, Türkeli İlçe MEM,Ahmet Yesevi Ü, Karabük Ü., Zonguldak Ü., Aile Sosyal Polt. Md., Sisat olarak belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan eğitim örgütlerinin yöneticilerinin farklı yaş, görev, vb gruplarına göre işbirliği (collaboration) düzeyindeki işbirliği puanlarının Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 58'de verilmiştir.

Çizelge 58. İşbirliğinin (Collaboration) (Düzey 5) Yöneticilerin Yaş Grupları, Görev düzeyleri, Kıdem, Yöneticilik Kıdemi, Kurumda Görev Süresi, Kurumda Yöneticilik Süresi ve İlde Yaşadığı Süreye Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Yaş	35 ve Altı	12	22,25	2	2,501	0,286	-
	45-54 Yaş	15	17,30				
	55-64 Yaş	9	15,50				
Görev	Kurum Müd.	6	21,17	2	0,758	0,658	-
	Okul Müd.	24	17,46				
	Md Baş Yrd	6	20				
Kıdem	15 yıl ve altı	5	19,50	2	2,042	0,360	-
	16ve 20 yıl	8	22,81				
	21 yıl ve üz.	23	16,78				
Yönet. Kıdemi	10 yıl ve altı	8	23,88	3	2,813	0,421	-
	11-15 yıl	10	17,45				
	16-20 yıl	7	16,07				
	21 yıl ve üz.	11	17,09				
Kurumda Görev Süresi	1 yıldan az	10	14,80	2	1,783	0,410	-
	2-3 yıl	19	20,16				
	4 yıl ve faz	7	19,29				
Kurumda Yöneticilik Süresi	1 yıldan az	11	16,45	2	0,771	0,680	-
	2-3 yıl	19	19,87				
	4 yıl ve faz	6	17,92				
İlde Yaşadığı Süre	3-12 yıl	7	18,64	3	0,100	0,992	-
	13-22 yıl	11	19,14				
	23-32 yıl	9	18,44				
	33 yıl faz	9	17,67				

Çizelge 58'de görüldüğü gibi, eğitim örgütlerinin diğer örgütlerle beşinci düzeydeki işbirliğinin yöneticilerin yaş, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süreye bağlı olarak farklılık göstermediği bulunmuştur. Çizelge 59'da yöneticilerin eğitim düzeylerine ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 59. İşbirliğinin (Collaboration) (Düzey 5) Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Eğitim	Grup	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Eğitim Enstit /Önlisans		10	20,35	111,5	0,509	-
Lisans ve Üstü		26	17,79			

Çizelge 59'da görüldüğü gibi, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir fark belirlenememiştir (U=111,5, p>.05). Bu bulguya göre, işbirliğinin (collaboration) (5. düzey) yöneticilerin eğitim düzeylerine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı görülmektedir.

Eğitim örgütlerinin örgütsel özellikleri ve beşinci düzey (collaboration) işbirliği arasındaki anlamlı bir farklılık olup olmadığı da araştırılmış ve Kruskal Wallis testi sonuçları Çizelge 60'da verilmiştir.

Çizelge. 60. İşbirliğinin (Collaboration) (Düzey 5) Eğitim Örgütlerin Türleri,Coğrafi Konumları ve Örgüt Büyüklüklerine Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	sd	X^2	p	Anlamlı Fark
Örgüt Türü	Temel Eğitim	22	19,55	2	1,013	0,602	-
	Ortaöğretim	11	18,64				
	Bağlı Kurum	6	24,17				
Coğrafi Konum	Merkez	21	21,90	2	5,312	0,070	-
	Çevre	9	23,11				
	Merkez Köy	9	12,44				
Örgüt Büyükl.	99 ve az	11	19,82	2	0,973	0,615	-
	100-399	17	18,38				
	400 ve fazla	11	22,68				

Çizelge 60'da görüldüğü gibi, en üst düzeyde işbirliği olarak tanımlanan "collaboration" düzeyindeki işbirliğinde örgütlerin türü, X^2 (sd=2, n= 39) =1,013, p>.05 ; coğrafi konumu, X^2 (sd=2, n= 39) =5,312, p>.05 ve büyüklüğü, X^2 (sd=2, n= 39) = 0,973, p>.05 açısından anlamlı bir farklılaşmaya rastlanmamıştır. Aynı biçimde, okul ve bağlı kurumlar arasında da işbirliği (collaboaryion) düzeyinde anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Buna ilişkin Mann- Whitney U testi sonuçları Çizelge 61'da verilmiştir.

Çizelge 61. İşbirliğinin (Collaboration) (Düzey 5) Örgüt Tipine Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Örgüt tipi	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Okul	33	19,24	74,000	0,326	-
Bağlı Kurum	6	24,17			

Analiz sonuçları eğitim örgütlerinin işbirliğinin (collaboration) okullar ve bağlı kurumlar arasında anlamlı biçimde farklılaşmadığını göstermektedir (U=74,000, p>.05).

Genel olarak değerlendirildiğinde, işbirliğinin (collaboration) yöneticilerin yaş, eğitim, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumdaki yöneticilik süresi, ilde yaşadığı süre açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Aynı biçimde örgütlerin türüne, tipine, coğrafi konumuna (fiziksel uzaklığına) ve okul büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır. Tüm işbirliği düzeylerinin ağbağ nitelikleri ve çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmesine ilişkin özet tablo Çizelge 62'de verilmiştir. En geniş katılımlı işbirliği koordinasyon düzeyinde (network size=60) gerçekleşmiştir. En dar katılımlı (network size=46) ve en az sayıda işbirliği (ties=98) koalisyon düzeyinde gerçekleşmiştir. Genel olarak işbirliğinin düzeyleri ile yönetici özellikleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Çizelge 62. Sosyal Ağbağ Özelliklerine (aktör sayısı, bağlantısız-izole aktörler) Göre İşbirliği Düzeyleri ve İşbirliği Düzeylerinin (1-5) Çeşitli Değişkenlere Göre Karşılaştırılmasındaki Bulgular Özet Tablosu

İşbirliğinin Düzeyi	**Ağ Büy. (network size)**	**İzole aktör**	**Bağlantı (ties)**	**Anlamlı Fark**
1.Düzey: Ağ Oluşturma (Networking)	51	17	154	---
2.Düzey: Birlikte Çalışma Dayanışma (Cooperation)	58	10	361	---
3. Düzey : Koordinasyon (Coordination)	60	8	167	**Örgüt Büyüklüğü:** Öğrenci mevcudu 400 ve fazla olan büyük okulların puanı öğrenci mevcudu 99 ve daha az olan küçük okullara göre yüksektir.
4. Düzey: Koalisyon (Coalition)	46	22	98	**Örgüt Büyüklüğü:** Öğrenci mevcudu 400 ve fazla olan büyük okulların puanı öğrenci mevcudu 99 ve daha az olan küçük okullara göre yüksektir.
5. Düzey: İşbirliği (Collaboration)	51	17	162	---

Çizelge 62'de görüldüğü gibi, işbirliği düzeyleri ile örgüt özelliklerinden sadece koordinasyon ve koalisyon düzeyindeki işbirliği ile örgüt büyüklüğü arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Öğrenci mevcudu 400'den fazla olan okulların (büyük okul) küçük okullara göre koordinasyon ve koalisyon düzeyindeki işbirliği daha yüksek bulunmuştur.

İşbirliği Düzeylerinin Sosyal Ağbağ Yapısal Niteliklerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İşbirliği yapan örgütlerin işbirliği düzeylerinin örgütlerin sosyal ağbağ içindeki konumlarına (sosyal ağbağ yapısal özelliklerine) göre durumunun araştırıldığı bu bölümde sosyal ağbağ analizine özgü olan yapısal boşuk ve merkezilik derecesi ölçümlerinden yararlanılmıştır.

Yapısal Boşluklara (Structure Holes) İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Yapılasal boşluklar (structurel holes), aktörlere ağbağ içinde hangi ilişkisizilik ya da bağlantısızlık durumlarının ya da bağlantıların etkinlik kazandırdığı ya da yeni fırsatlar sunduğunu göstermektedir (Carrington, Scott ve Wasserman, 2005; Nooy, Mrvar ve Batagelj, 2005; Başak ve Öztaş, 2010) . Yapısal boşluklara ilişkin hesaplamalarda, ağbağ içinde yer alan her bir aktör için kendi ağbağının etkin büyüklüğü (effective size), etkinliği (efficiency) ve kısıtlar (constraint) hesaplanmaktadır (Gürsakal,2009, 208-209). Çizelge 63'te eğitim örgütlerine ağbağına ilişkin hesaplanan yapısal boşluk analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 63. İşbirliği Düzeyleri Ağbağını Oluşturan Eğitim Örgütlerinin Yapısal Boşluk Hesaplamaları

	Etkin büyüklük (Eff.Size)	Etkinlik (Effciency)	Kısıt (Constraint)	Ağ Büy. (Ego network)	Bağl. Sayısı (ties)
Kur1	3.882	0.259	0.131	12	123
Kur2	5.929	0.312	0.119	12	114
Kur3	23.702	0.551	0.087	16	179
Kur4	2.636	0.240	0.151	11	92

Çizelge 63. Devamı. İşbirliği Düzeyleri Ağbağını Oluşturan Eğitim Örgütlerinin Yapısal Boşluk Hesaplamaları

	Etkin büyüklük (Eff.Size)	Etkinlik (Effciency)	Kısıt (Constraint)	Ağ Büy. (Ego network)	Bağl. Sayısı (ties)
Kur5	12.310	0.385	0.103	22	329
Kur6	21.105	0.503	0.094	19	263
Kur7	2.833	0.236	0.145	12	110
Kur8	13.157	0.470	0.099	14	143
Kur9	9.692	0.485	0.114	12	132
Kur10	26.239	0.547	0.090	19	217
Kur11	8.706	0.335	0.110	18	236
Kur12	2.286	0.327	0.196	7	33
Ku13	12.762	0.554	0.097	7	38
Kur14	22.645	0.515	0.093	19	244
Kur15	25.176	0.536	0.091	22	309
Kur16	11.410	0.380	0.103	16	199
Kur17	10.909	0.420	0.103	17	209
Kur18	6.217	0.311	0.117	16	189
Kur19	11.457	0.395	0.103	22	321
Kur20	9.942	0.398	0.105	17	208
Kur21	14.061	0.502	0.096	15	175
Kur22	15.698	0.476	0.099	19	241
Kur23	21.492	0.500	0.094	19	255
Kur24	22.731	0.529	0.090	17	216
Kur25	6.500	0.295	0.116	15	178
Kur26	10.032	0.372	0.108	20	293
Kur27	25.098	0.546	0.088	16	198
Kur28	14.567	0.428	0.100	20	279
Kur29	21.381	0.497	0.094	22	301
Kur30	7.043	0.320	0.115	21	312
Kur31	11.338	0.420	0.104	16	199
Kur32	14.727	0.433	0.101	21	297
Kur33	9.821	0.351	0.110	18	342
Kur34	21.738	0.506	0.094	23	323
Kur35	27.132	0.577	0.085	23	310
Kur36	23.825	0.518	0.093	11	91
Kur37	19.274	0.521	0.088	22	316
Kur38	23.130	0.538	0.095	31	479
Kur39	13.113	0.468	0.101	18	209

Çizelge 63'te görülen yapısal boşluk değerlerine göre bağlantı sayısı, ağ büyüklüğü, etkin büyüklük, etkinlik ve kısıta göre eğitim örgütlerinin analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Ağ büyüklüğü (egonetwork), aktörün kendisi dahil bağlantıda bulunduğu toplam diğer aktör sayısı (alter), başka bir ifade ile kendi bireysel işbirliği ağını göstermektedir. Buna göre, işbirliği ağı en büyük olan örgüt, kur38 (egonetwork=31) olarak belirlenmiştir. Kur38 bir bağlı kuruluştur ve görev alanı doğrultusunda tüm ildeki kurumlarla işbirliği ilişkisi içindedir. Ağ büyüklüğü en küçük iki kurum da (kur12, kur13) (egonetwork=7) temel eğitim okuludur ve her ikisi de merkez köylerde yer almaktadır.

Bağlantı sayısı (ties), aktörlerin bireysel olarak yaptığı bağlantı sayısını göstermektedir. Buna göre, en fazla işbirliği yapan örgüt kur38 (ties=479) olarak belirlenmiştir. Aynı biçimde hem işbirliği sayısı hem de işbirliği yaptığı aktör sayısı fazla olan kur38 Rehberlik Araştırma Merkezidir. En az işbirliği bağlantısına sahip örgüt kur12 (ties=33) olarak belirlenmiştir ve temel eğitim okullarından biridir.

Etkin büyüklük (effective size), bağlantı sayılarına göre diğer aktörlere ulaşabilme potansiyelini gösterir. Etkin büyüklüğü yüksek olan aktör, ağ olanaklarından daha fazla yararlanabilir. Araştırmada etkin büyüklüğü en yüksek örgüt kur35 (eff.size=27,132) olarak belirlenmiştir. Bağlı kuruluş olan kur35 (Halk Eğitim Merkezi) diğer aktörlere en fazla ulaşabilme ve işbirliği yapabilme potansiyeline sahiptir. Etkin büyüklüğü en düşük kurum kur4 (eff.size=2,636) olarak belirlenmiştir. Ancak bu kurum araştırmaya veri sağlamamış ve tek taraflı değerlendirilmiştir. Araştırmaya katkı sunduğu halde en düşük etkin büyüklüğe sahip kurum ise kur1 (eff.size=3,882) olarak bulunmuştur. Bu kurum temel eğitim okuludur.

Etkinlik (efficiency), aktörün (ego) kişisel bağlantılarına yaptığı yatırımın karşılığında toplam etkisinin ne olduğunu göstermektedir. Araştırmada etkinliği en yüksek örgüt kur35 (eff.=0,577) olarak bulunmuştur. Buna göre, kur35 işbirliği ağbağına yaptığı yatırımın karşılığında % 57 oranında toplam etkiye sahiptir. Bu oran, bağlantıda bulunduğu komşularına (alter) yaptığı birim yatırıma göre % 57 oranında etkinlik sağlamakta

olduğunu göstermektedir. İşbirliği ağbağının en düşük etkinlik oranı ise kur4'e (eff= 0,236) aittir.

Kısıt (constraint), aktörün diğer aktörlerin kendi aralarındaki bağlantılar nedeniyle ne kadar kısıtlandığının (engellendiğinin) ölçüsüdür. Açıklamadan da anlaşılabileceği gibi, bu ölçünün düşük olması daha az kısıtlandığı anlamına gelir. Kısıtlanma oranın yüksekliği ise işbirliği fırsatlarından yararlanmanın engellenmesi anlamına gelmektedir. Araştırmada, kısıtı en düşük örgüt kur35 (Cons= 0.085) olarak bulunmuştur. Kısıtı en yüksek olan ise kur7 (Cons= 0.145) olarak belirlenmiştir.

Ağbağ içindeki yapısal boşluklar bireylere ya da örgütlere bazı bilgilerin iletilmesi ya da iletilmemesi gibi bir takım durumlarda ya da kaynakların kontrol edilmesinde insiyatif alma, kontrolü elinde tutma gibi bazı konumsal üstünlükler sağlayabilmektedir (Sözen, 2012). Görüldüğü gibi etkinlik düzeyi yüksek olan kurumların kısıt oranı daha düşük, aksine etkinlik düzeyi düşük olanların ise kısıt oranı yüksektir. Genel olarak değerlendirildiğinde işbirliği ağbağında en etkin kullanım % 57 ile kur35'e (Eff.=0.577; Cons= 0.085) aittir. En düşük etkin kullanım ise %23 ile kur7'ye (Eff. 0236; Cons.=0.145) aittir. Kur35 bağlı kuruluş statüsünde olan ve uzmanlık alanına göre diğer tüm okul ve kurumlara hizmet veren kurumlardandır ve il merkezinde yer almaktadır. Etkinliği düşük ve kısıtı yüksek olan kur7 ise merkez köyde yer alan, şehir merkezine oldukça uzak, öğrenci sayısı düşük okullardan biridir.

Örgütlerin etkinlik ve kısıt düzeyleri kendi içerisinde gruplandırılarak aralarında karşılaştırma yapılabilir (Başak ve Öztaş, 2010; Gürsakal, 2009). Araştırmada böyle bir yöntem izlenmiş ve etkinlik ve kısıt düzeylerine göre örgütler kendi içlerinde "kısıtı fazla ve etkinliği az " olanlar ile "kısıtı az ve etkinliği fazla" olanlar olarak karşılaştırılabilir iki kategori oluşturulmuştur. Kategorilerin oluşturulmasında etkinlik düzeyi %50 ve üstünde olanlar (Eff. ≥0.500) etkin; daha düşük düzeyde olanlar (Eff. ≤0.500) etkinlik düzeyi

düşük kabul edilmiştir. Şekil 86'da oluşturulan iki kategoriye göre örgütlerin listesi verilmiştir.

Etkinlik Düzeyi Yüksek ve Kısıtı Az Olan Örgütlerin (Eff. ≥0.500; Const.< 0.100) Okul Türü, Fiziki Konum ve Okul Büyüklüğüne Göre Dağılımı				**Etkinlik Düzeyi Düşük ve Kısıtı Fazla Olan Örgütler (Eff. ≤0.500; Const. > 0.100) Okul Türü, Fiziki Konum ve Okul Büyüklüğüne Göre Dağılımı**			
Kur No	Okul Türü	Coğ Kon.	Okul Büyük.	Kur No	Okul Türü	Coğ. Kon.	Okul Büyük.
Kur3	TEO	M.Köy	O.B.O.	Kur1	TEO	Merk.	K.O.
Kur6	TEO	Merk.	B.O.	Kur2	TEO	Çevre	K.O.
Kur8	TEO	Merk.	B.O.	Kur4	TEO	M.Köy	K.O.
Kur10	TEO	Merk.	B.O.	Kur5	TEO	Merk.	B.O.
Ku13	TEO	M.Köy	K.O.	Kur7	TEO	M.Köy	O.B.O
Kur14	TEO	Merk.	B.O.	Kur9	TEO	M.Köy	O.B.O
Kur15	TEO	Merk.	O.B.O	Kur11	TEO	Merk.	O.B.O
Kur21	TEO	M.Köy	O.B.O	Kur12	TEO	M.Köy	K.O.
Kur22	TEO	M.Köy	O.B.O	Kur16	TEO	Merk.	B.O.
Kur23	Ortaöğ.	Merk.	B.O.	Kur17	TEO	Çevre	O.B.O
Kur24	Ortaöğ.	Merk.	O.B.O	Kur18	TEO	M.Köy	O.B.O
Kur27	Ortaöğ.	Merk.	O.B.O	Kur19	TEO	Çevre	O.B.O
Kur29	Ortaöğ.	Merk.	O.B.O	Kur20	TEO	Çevre	O.B.O
Kur34	Bağlı K	Merk.	-	Kur25	Ortaöğ.	Merk.	O.B.O
Kur35	Bağlı K	Merk.	-	Kur26	Ortaöğ.	Merk.	B.O.
Kur36	Bağlı K	Çevre	-	Kur28	Ortaöğ.	Merk.	B.O.
Kur37	Bağlı K	Merk.	-	Kur30	Ortaöğ.	Çevre	O.B.O
Kur38	Bağlı K	Merk.	-	Kur31	Ortaöğ.	Merk.	B.O.
				Kur32	Ortaöğ.	Merk.	B.O.
				Kur33	Ortaöğ.	Merk.	O.B.O
				Kur39	Bağlı K	Çevre	K.O.(öz.eğ.öğrc.)

Şekil 86. Eğitim Örgütlerinin Kısıt (Constrait) ve Etkinlik Düzeylerine Göre Düşük ve Yüksek Olarak Kategorilendirilmesi.

Şekil 86'da görüldüğü gibi, etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtı az olan, dolayısıyla ağ içindeki olanaklardan yaptıkları yatırıma göre daha fazla yararlanan örgütler; kur3, kur6, kur8, kur10, kur13, kur14, kur15, kur21, kur23, kur24, kur27, kur29, kur34, kur35, kur36, kur37, kur38'dir. Toplam on sekiz örgütün etkinlik düzeyi %50'nin üstündedir. Geri kalan yirmi bir kurumun etkinlik düzeyi %50'nin altındadır.

Okul ve bağlı kurumlar açısından değerlendirildiğinde etkin ve kısıtı az olduğu belirlenen gruptaki örgütlerin 9'u temel eğitim okulu, 4'ü ortaöğretim kurumu ve 5'i bağlı kuruluşlardan oluşmaktadır. Etkin kurumların kendi içinde

değerlendirilmesinde 22 temel eğitim okulundan 9'u (% 41); 11 ortaöğretim okulundan 4'ü (% 36) ve 6 bağlı kuruluştan 5'i (% 83) etkin bulunmuştur. Doğrudan veri toplanmayan ancak işbirliği ağbağına diğer aktörler tarafından eklenen kur4, kur7 ve kur12 olmak üzere üç aktörün tek taraflı (diğer aktörlerce raporlanan işbirliği) üzerinden değerlendirildiği de unutulmamalıdır.

Yönetici ve örgüt özellikleri değişkenlerine göre yapısal boşluk analizi bulguları ve yorumları. Araştırmada "etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtı az" olan ve "etkinlik düzeyi düşük ve kısıtı fazla" olan bu iki grubun yöneticilerin kişilik özellikleri (yaş, cinsiyet, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi, kurumda yöneticilik süresi ve ilde yaşadığı süre) değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analizlerde test yapılamamıştır. Ancak, yöneticilerinin eğitim düzeylerine göre yapılan analizlerde anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır, X^2 (sd=1, n= 39) = 0,138, p>.05 (Ek-23). Çizelge 64'te "etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtı az" olan ve "etkinlik düzeyi düşük ve kısıtı fazla" olan bu iki grubun örgüt türü, tipi, coğrafi konum ve örgüt büyüklüğüne göre ki-kare testi sonuçları (Kruskall Wallis ve Fisher's Exact Test) verilmiştir.

Çizelge 64. Etkinliği Yüksek (Kısıtlılık Az) ve Düşük (Kısıtlılık Fazla) Olmasına Göre Örgüt Türü, Coğrafi Konum ve Örgüt Büyüklüğü Etki Kısıt Ki-kareTesti Sonuçları

	Etki- Kısıt Yüksek Etkin Kısıt Az		**Düşük Etkin Kısıt Fazla**					
	n	**%**	**n**	**%**	**X^2**	**sd**	**p**	**Anlamlı Fark**
Okul Türü								
Temel Eğitim	9	40,9	13	59,1				
Ortaöğretim	4	36,4	7	63,6				Test Yapılamaz
Bağlı Kurum	5	83,3	1	16,7				
Toplam	18	46,2	21	53,8				
Coğ Konum								
Merkez	12	57,1	9	42,9				
Çevre	2	22,2	7	77,8				Test Yapılamaz
Merkez Köy	4	44,4	5	55,6				
Toplam	18	46,2	21	53,8				

Çizelge 64. Devamı. Etkinliği Yüksek (Kısıtlılık Az) ve Düşük (Kısıtlılık Fazla) Olmasına Göre Örgüt Türü, Coğrafi Konum ve Örgüt Büyüklüğü Etki Kısıt Ki-kareTesti Sonuçları

	Etki- Kısıt Yüksek Etkin Kısıt Az		Düşük Etkin Kısıt Fazla					
	n	**%**	**n**	**%**	**X²**	**sd**	**p**	**Anlamlı Fark**
Org Büyükl.								
Küçük Okul	6	54,5	5	45,5				
Orta Büy. Oku	7	41,2	10	58,8	0,483	2	0,785	---
Büyük Okul	5	45,5	6	54,5				
Toplam	18	46,2	21	53,8				
Örgüt Tipi								
Okul	13	39,4	20	60,6				
Bağlı Kurum	5	83,3	1	16,7	**Fisher's**	**Exact**	0,061	-
Toplam	18	46,2	21	53,8	**Testi**			

Çizelge 64'te görüldüğü gibi, araştırmada örgütlerin türü ve coğrafi konumu (fiziksel uzaklık) ile etki-kısıt arasındaki anlamlı farklılaşmanın belirlenmesinde test yapılamamıştır.

Örgüt büyüklüğü (küçük-orta büyüklükte-büyük okul) açısından yapılan analizlerde, etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtı az grup ile etkinlik düzeyi düşük ve kısıtı fazla gruplar arasında (anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır , X^2 (sd=2, n= 39) = 0,483, p>.05 Buna göre, etki-kısıt değişkeni açısından işbirliğinde örgüt büyüklüğü göre anlamlı bir farklılaşma görülmemiştir.

Çizelge 64'te görüldüğü gibi, örgüt tipi (okul ve bağlı kuruluşlar) açısından yapılan analizlerde anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır, X^2 (p=.61, p>.05). Bağlı kuruluşların %83,3'ü, okulların % 39,4'ü etkinlik derecesi yüksek ve kısıtı az örgütler arasında yer almıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, ağbağ içindeki yapısal boşlukların örgütlere diğer örgütlere nazaran bazı konumsal üstünlükler sağladığı belirtilmektedir (Sözen, 2012). Bu örgütler, ilişki örgüleri içerisinde bağlantıları sonucu aracılık yaparak diğer aktörlere ve yeni kaynaklara daha kolay erişim sağlayabilen örgütlerdir (Başak ve Öztaş, 2010). Araştırmada, yapılan analizlerde, işbirliği yapan örgütlerin yöneticilerinin özellikleri ve

örgütlerin özellikleri bakımından “etkinliği yüksek ve kısıtı az” grup ile “etkinliği düşük ve kısıtı fazla” gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma yaratmadığı görülmüştür.

İşbirliği yapılan konulara göre yapısal boşluk analizi bulguları ve yorumları. Araştırmada “etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtı az” olan ve “etkinlik düzeyi düşük ve kısıtı fazla” olan bu iki grubun işbirliğinin işbirliği yapılan konulara göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analizler yapılmıştır.

Çizelge 65’te işbirliği konularına göre yapısal boşluk analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 65 . İşbirliği Ağbağında Etkinliği Yüksek (Kısıtlılık Az) ve Düşük (Kısıtlılık Fazla) Örgütlerin İşbirliği Konularına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Bina-Mekan	Az	18	25,22	95,000	0,007	var
	Fazla	21	15,52			
Ortak Proje	Az	18	21,44	163,000	0,455	-
	Fazla	21	18,76			
Sosyal Etkinlik	Az	18	22,36	146,500	0,227	-
	Fazla	21	17,98			
Personel Destek	Az	18	27,78	49,000	0,000	var
	Fazla	21	13,33			
Maddi Kay Paylaş.	Az	18	23,86	119,500	0,049	var
	Fazla	21	16,69			
Kur. Güv. Sağl.	Az	18	19,44	179,000	0,773	-
	Fazla	21	20,48			
Kur. Sağ. Hiz.	Az	18	22,17	150,000	0,242	-
	Fazla	21	18,14			
Bilgi Paylaş.	Az	18	24,17	114,000	0,034	var
	Fazla	21	16,43			
Seminer-Kurs	Az	18	24,33	111,000	0,026	var
	Fazla	21	16,29			
Yönet. Görüş Alışver.	Az	18	24,50	108,000	0,022	var
	Fazla	21	16,14			

Çizelge 65‘te gösterilen Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde:

Bina-mekan konusundaki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=95,000, p<.05.). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik

düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin bina mekan paylaşımının daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Ortak proje konusundaki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U=163,000, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin ortak proje konusundaki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Sosyal etkinlik konusundaki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U=146,500, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin sosyal etkinlik konusundaki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Personel destek konusundaki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=49,000, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin personel desteğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Maddi kaynak paylaşımı konusundaki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=119,500, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin maddi kaynak paylaşımının daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Kurum güvenliğini sağlama konusundaki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U=150,000, p>.05). Bu bulguya göre,

ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin kurum güvenliğini sağlama konusundaki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Kurum sağlık hizmetleri konusundaki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U=150,000, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin kurum sağlık hizmetleri konusundaki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Bilgi paylaşımı konusundaki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U= 114,000, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin bilgi paylaşımının daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Seminer-kurs personel yetiştirme desteği konusundaki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=111.000, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin seminer-kurs personel yetiştirme desteği konusundaki işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U= 108,000 p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, bina-mekan paylaşımı, personel destek, maddi kaynak paylaşımı, bilgi paylaşımı, seminer-kurs personel yetiştirme desteği ve yönetici görüş alış-verişi konularında yapılan işbirliğinde etkinliği yüksek-kısıtı az ve etkinliği düşük-kısıtı fazla gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Eğitim örgütlerinin belirtilen konulardaki işbirliğinde etkinliği yüksek-kısıtı az olan örgütler daha fazla işbirliği yapmıştır. İlişki örgüleri içerisinde bağlantıları sonucu aracılık yaparak diğer aktörlere ve yeni kaynaklara daha kolay erişim sağlayabilen örgütlerin bina-mekan, bilgi, maddi kaynaklar, personel, seminer-kurs ve yönetici görüş alış verişi konularında kendilerine daha fazla fırsat yarattıkları anlaşılmaktadır.

İşbirliği düzeylerine göre yapısal boşluk analizi bulguları ve yorumları. Araştırmada "etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtı az" olan ve "etkinlik düzeyi düşük ve kısıtı fazla" olan bu iki grubun işbirliğinin, işbirliği düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin analizler yapılmıştır.

Çizelge 66'da işbirliği düzeylerine göre yapısal boşluk analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 66 . İşbirliği Ağbağında Etkinliği Yüksek (Kısıtlılık Az) ve Düşük (Kısıtlılık Fazla) Örgütlerin İşbirliği Düzeylerine (1-5) Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Ağ Oluşturma (Networking)	Az	18	25,03	98,500	0,005	var
	Fazla	21	15,69			
Birlikte Çalış. (Cooperation)	Az	18	26,81	66,500	0,001	var
	Fazla	21	14,17			
Koordinasyon (Coordination)	Az	18	24,03	116,500	0,039	var
	Fazla	21	16,55			
Koalisyon (Coalition)	Az	18	22,86	137,500	0,137	-
	Fazla	21	17,55			
İşbirliği (Collaboration)	Az	18	24,06	116,000	0,038	var
	Fazla	21	16,52			

Çizelge 66'da gösterilen Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde:

Ağ oluşturma düzeyindeki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=98.500, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin ağ oluşturma düzeyindeki işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Birlikte çalışma-dayanışma düzeyindeki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=98.500, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin birlikte çalışma-dayanışma düzeyindeki işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Koordinasyon düzeyindeki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=116,500, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin koordinasyon düzeyindeki işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Koalisyon düzeyindeki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U=137,500, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin koalsiyon düzeyindeki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

İşbirliği olarak adlandırılan en üst düzey işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=116,000, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde etkinlik düzeyi yüksek ve kısıtlılığı az olan örgütlerin en üst düzey işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, ağ oluşturma, birlikte çalışma-dayanışma, koordinasyon ve en üst düzey olan işbirliği düzeylerinde yapılan işbirliğinde etkinliği yüksek-kısıtı az ve etkinliği düşük-kısıtı fazla gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Eğitim örgütlerinin belirtilen düzeylerdeki işbirliğinde etkinliği yüksek-kısıtı az olan örgütler daha fazla işbirliği yapmıştır. İlişki örgüleri içerisinde bağlantıları sonucu aracılık yaparak diğer aktörlere ve yeni kaynaklara daha kolay erişim sağlayabilen örgütlerin, ağ oluşturma, birlikte çalışma-dayanışma, koordinasyon ve en üst düzey olan işbirliği düzeylerinde kendilerine daha fazla fırsat yarattıkları anlaşılmaktadır. Koalisyon düzeyinde ise etkinliği yüksek-kısıtı az olan grubun sıra ortalaması nispeten daha yüksek bulunmakla birlikte anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

Genel olarak yapısal boşluklarla işbirliği düzeylerinin büyük bölümü (1.,2.3.5) arasında anlamlı farklılaşmaların olması, işbirliği düzeylerinin yapısal boşluklardan etkilenebileceğini düşündürmektedir.

Merkezileşme Ölçümlerine (Centrality Measures) İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Sosyal ağbağ analizinde, ağ merkezileşme ölçümleri hangi aktörlerin ağbağ içinde daha merkezi roller üstlendiğini belirlemek üzere kullanılmaktadır. Ağ merkezileşme ölçümleri (degree centrality, closeness centrality, betweeness centrality, eigenvector) hem tüm ağ hem de tek tek aktörler için hesaplanabilen, aktörlerin bir ağbağda ne kadar avantajlı roller üstlendiğini ortaya koyan sosyal ağbağ analizine özgü tekniklerden ve analiz birimlerinden oluşmaktadır (Cross ve Parker; 2004, 192; Scott, 2000, 63).

Eğitim örgütleri işbirliği düzeyleri ağbağının betimsel istatistikleri, işbirliği ağbağının genel özelliklerini tanımayı sağlamaktadır. İşbirliği ağbağını oluşturan toplam 68 aktör için hesaplanmış olan işbirliği ağbağı betimsel istatistikleri sadece eğitim örgütleri değil, eğitim örgütü olmayan

örgütlerin de işbirliği ağbağı içindeki genel durumlarını ortaya koymaktadır. Araştırmada eğitim örgütleri işbirliği ağbağının genel özelliklerini ortaya koyan betimsel istatistikler Çizelge 67'de verilmiştir.

Çizelge 67 . Eğitim Örgütleri Ağbağının Betimsel İstatistikleri (FreemanDegree)

	Degree	NrmDegree	Share
Mean	21.853	32.137	0.015
Std Dev	15.434	22.697	0.010
Sum	1486.000	2185.294	1.000
Variance	238.214	515.168	0.000
Minimum	1.000	1.471	0.001
Maximum	48.000	70.588	0.032
N of Obs	68.000	68.000	68.000

Çizelge 67'de görüldüğü gibi, toplam 68 aktörün oluşturduğu işbirliği ağbağının en düşük derece merkeziliği (degree centrality) 1 (*Deg*=1), en yüksek derece merkeziliği 48 (*Deg*=48) olarak bulunmuştur. İşbirliği ağbağının ortalama derece merkeziliği 21,853 (Avgdegree=21,853; ss= 15.434) ve normalize edilmiş (0-1'lik ikili sisteme dönüştürülmüş) derece merkeziliği 32,137 (nrmdeg: 32,137; share:0,015) olarak bulunmuştur. Eğitim örgütleri işbirliği ağbağının merkezileşme ölçümlerine göre tüm ağ için hesaplanan merkezileşme derecesi (network centrality) %40,21 olarak bulunmuştur. Buna göre en düşük işbirliği bağlantı sayısı 1, en yüksek bağlantı sayısı 48, ortalama bağlantı sayısı 21,853, ağın birbiri ile bağlantılılık oranı ise tüm ağ için %40,21 olarak bulunmuştur. Eğitim örgütleri, birbiri ve diğer örgütlerle işbirliği bağlantıları açısından oldukça bağlantılı ve sayıca çok işbirliği ilişkisi içindedir.

Ağbağın tümü için yapılabilecek bir değerlendirme ağ için genel bir fikir vermekte ise de sosyal Ağbağ analizinde her bir aktör için (egonetwork) merkezileşme ölçümlerinin hesaplanması ağ içindeki aktörlerin sosyal Ağbağ yapısı içindeki durumlarını ortaya koymayı sağlamaktadır (Everett ve Borgatti, 2005, 59). Çizelge 68'de işbirliği ağbağının merkezileşme ölçümleri (derece, arasındalık, yakınlık, az-vektör) aktör bazında verilmiştir.

Çizelge 68. İşbirliği Düzeyleri Ağbağının Merkezileşme (Centrality)Ölçümleri

Aktör (ID)	Derece (Degree)	Arasındalık (Betweenness)	Yakınlık (Closeness)	Yakınlık (Harmonic Closeness)	Özvektör (Eigenvector)
kur1	15.000	0.623	128.000	39.500	0.082
kur2	19.000	1.504	121.000	42.000	0.100
kur3	43.000	169.426	92.000	54.833	0.177
kur4	11.000	0.053	132.000	37.500	0.063
kur5	32.000	7.425	105.000	49.000	0.155
kur6	42.000	39.455	92.000	54.500	0.183
kur7	12.000	0.000	126.000	38.833	0.068
kur8	28.000	21.434	111.000	46.667	0.126
kur9	20.000	14.828	122.000	42.167	0.090
kur10	48.000	67.335	86.000	57.500	0.201
kur11	26.000	4.488	111.000	46.000	0.132
kur12	7.000	0.059	140.000	34.833	0.039
kur13	23.000	38.499	118.000	43.833	0.096
kur14	44.000	51.974	90.000	55.500	0.190
kur15	47.000	60.881	87.000	57.000	0.198
kur16	30.000	11.678	107.000	48.000	0.145
kur17	26.000	9.580	116.000	45.167	0.126
kur18	20.000	1.442	121.000	42.333	0.105
kur19	29.000	7.405	106.000	47.833	0.143
kur20	25.000	6.186	112.000	45.500	0.125
kur21	28.000	147.929	110.000	46.833	0.122
kur22	33.000	33.541	101.000	50.000	0.148
kur23	43.000	47.326	91.000	55.000	0.188
kur24	43.000	74.804	94.000	54.500	0.183
kur25	22.000	2.045	117.000	43.667	0.116
kur26	27.000	4.884	109.000	46.667	0.135
kur27	46.000	202.443	88.000	56.500	0.190
kur28	34.000	26.853	102.000	50.167	0.157
kur29	43.000	30.492	91.000	55.000	0.192
kur30	22.000	3.018	114.000	44.167	0.114
kur31	27.000	71.267	114.000	45.833	0.128
kur32	34.000	14.255	101.000	50.333	0.162
kur33	28.000	7.437	108.000	47.167	0.138
kur34	43.000	37.172	91.000	55.000	0.189
kur35	47.000	213.363	87.000	57.000	0.191
kur36	46.000	43.875	88.000	56.500	0.199
kur37	37.000	249.479	100.000	51.500	0.156
kur38	43.000	38.034	91.000	55.000	0.188
kur39	28.000	29.802	108.000	47.167	0.128
VALILIK	24.000	3.473	112.000	45.167	0.124
IL MEM	34.000	14.080	100.000	50.500	0.163

Çizelge 68. Devamı. İşbirliği Düzeyleri Ağbağının Merkezileşme (Centrality)Ölçümleri

Aktör (ID)	Derece (Degree)	Arasındalık (Betweenness)	Yakınlık (Closeness)	Yakınlık (Harmonic Closeness)	Özvektör (Eigenvector)
IL SAG	28.000	9.394	107.000	47.333	0.135
ADLIYE	9.000	0.090	137.000	36.000	0.050
BARO	5.000	0.040	143.000	33.667	0.028
SINOP UNI	27.000	6.270	110.000	46.500	0.135
IL EMN.	27.000	7.694	111.000	46.333	0.131
ORM.BOLG.	20.000	2.667	119.000	42.667	0.102
GARN. JAND.	5.000	0.620	141.000	34.000	0.022
DEVL HAST.	1.000	0.000	158.000	29.917	0.006
AGIZ DIS HAST.	2.000	0.095	154.000	30.917	0.009
ENG. YASAM MER.	3.000	0.077	146.000	32.500	0.013
SHCEK	17.000	1.689	125.000	40.667	0.087
BELEDIYE	24.000	5.547	112.000	45.167	0.118
GENC SPOR IL. M.	7.000	0.983	136.000	35.500	0.032
OR-SAN	1.000	0.000	176.000	27.167	0.004
KARAPINAR YIBO	7.000	0.287	140.000	34.833	0.035
KOY-DES ISKUR	11.000	1.572	132.000	37.500	0.052
TOP SAG MER	1.000	0.000	176.000	27.167	0.004
Z.BANK	1.000	0.000	154.000	30.500	0.006
OZ IDR	2.000	0.000	147.000	32.000	0.011
ESF SAN OD	1.000	0.000	154.000	30.500	0.006
TURKELI IEM	1.000	0.000	180.000	26.750	0.004
AH.YES.UN.	2.000	0.133	148.000	31.833	0.011
KARABUK U.	1.000	0.000	166.000	28.750	0.005
ZONG UNI.	1.000	0.000	166.000	28.750	0.005
AILE SOS POL MD.	1.000	0.000	153.000	30.667	0.006
SISAT	1.000	0.000	153.000	30.667	0.006
MEB	1.000	0.000	166.000	28.750	0.005

Çizelge 68'de verilen merkezileşme ölçümlerine göre:

Derece merkeziliği (degree centrality) ölçümleri, aktörün toplam işbirliği bağlantı sayısıdır. Derece merkezliği, ağbağ içindeki aktörlerin birbirleri ile bağlantılarının toplam sayısı olarak tanımlanmaktadır (Everett ve Borgatti,2005, 59). Aktörün bağlantı sayısı ne kadar yüksek ise ağbağ merkezinde yer alma ve dolayısıyla ağ olanaklarından yararlanma olasılığı artmaktadır. Bu nedenle derece merkeziliği yüksek olan örgütler ağbağ haritasında daha merkezde (iç kesimlerde) yer alır. Daha az bağlantılı ya da hiç bağlantısı olmayan aktörler ise ağbağ haritasının kenarlarında yer

almaktadır. Araştırma bulgularına göre, ağbağ içinde derece merkeziliği en yüksek ve dolayısıyla en fazla işbirliği bağlantısı yapan aktör kur10 (*Deg*=48) olarak bulunmuştur. Derece merkeziliği en düşük aktörler ise, sadece bir bağlantı (*Deg*=1) ile ağbağa dahil olan, Devlet Hastanesi, Orsan, Toplum Sağlığı Merkezi, Ziraat Bankası, Esnaf Sanatkarlar Odası, Türkeli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Karabük Ü., Zonguldak Ü., Aile Sosyal Politikalar Müdürlüğü, SİSAT (Sinop Sivil Toplum) ve MEB (Bakanlık) olarak bulunmuştur. Adı geçen kurumlar işbirliği ağbağına araştırmaya katılan eğitim örgütleri tarafından eklenmiş ve bu kurumlardan veri toplanmamıştır. Katılımcılar bu örgütlerle işbirliği yaptıklarını belirterek ağa eklemişlerdir.

Görülüyor ki 68 aktörlü işbirliği ağbağında, kur10 işbirliği ağbağının derecesi en yüksek dolayısıyla en yüksek sayıda işbirliği yapan aktörü olarak belirlenmiştir. Kur10 il merkezinde yer alan bir temel eğitim okuludur ve kuruma ait deposu, toplantı ve konferans salonunun İMEM tarafından kullanılması ve daha önce de çeşitli işbirliği konularında da kilit aktör (keyplayer) olarak belirlenen eğitim örgütlerinden biridir.

Arasındalık merkeziliği (betweeness centrality), yapısal boşluk kuramındaki aktörler arası ilişkilerin olmadığı durumlardan oluşan yapısal boşluklarda konumlanan ve aracılık (köprü) işlevi üstlenen aktörlerin daha üst düzeyde fayda sağlayabileceği teorik temeline dayanmaktadır (Burt,1992). Ağbağ içindeki aktörün ağbağ içindeki diğer aktörlerin arasında (yolları üzerinde) bulunma derecesi biçiminde tanılanmaktadır (Gürsakal, 2009, 94-97). Arasındalık merkeziliği hesaplamalarının yapılması, ağbağ içindeki köprü işlevi görenlerin aktörlerin bulunmasını sağlamaktadır. Araştırmada, işbirliği ağbağının en fazla aracılık işlevi gören aktörü kur37 (*Betw*.= 249;479) olarak bulunmuştur. Görülüyor ki 68 aktörlü işbirliği ağbağında, bağlı kuruluşlardan biri olan Bilim Sanat Merkezi, diğer aktörler arası ilişkilerin az olduğu ya da olmadığı durumlardan en fazla fayda sağlayan örgüt olarak bulunmuştur. Bilim Sanat Merkezleri üstün yetenekli öğrencilerin eğitim hizmeti aldığı kurumlar olarak gerek eğitim örgütleri gerekse eğitim örgütü olmayan kuruluşlarla çeşitli bağlantıları olan

kurumlardır. Araştırmada Bilim Sanat Merkezinin aracılık rolünü üstlendiği bulgusu, bu kurumun işbirliği bağlantılarının sayısı ve diğer ağbağ yapısal özellikleri ile öne çıkmamakla birlikte, diğer örgütler arasındaki bağlantısızlık durumlarının örgüt lehine iyi işletildiğini göstermektedir.

Yakınlık merkeziliği (closeness centrality), aktörler arasındaki bağlantıların zayıf (weak) veya kuvvetli (strong) olmalarının ölçüsünü göstermektedir. Yakınlık, grup içindeki aktörlerin birbirine uzaklığının mesafesini veren ölçü birimidir (Everett ve Borgatti ,2005, 61). Gürsakal'a (2009, 92) göre yakınlık, bir aktörün ağbağdaki diğer aktörlere doğrudan veya dolaylı olarak mesafesinin derecesidir ve aktörün ağbağ içinde bilgiye erişim yeteneğini, ağbağdaki diğer aktörlere ne kadar hızlı bağlanabileceğini yansıtır. Araştırmada, işbirliği ağbağının yakınlık (closeness) ölçüsü en yüksek aktörü kur10 (*Clo*=57,500) olarak belirlenmiştir. Araştırmada yakınlık merkeziliği işbirliği konularına göre farklı aktörler olarak belirlenmiştir. Kilit aktörler (keyplayers) her bir konu başlığı için ayrı ayrı belirlenerek ilgili bölümde verilmiştir.

Özvektör merkeziliği (eigenvector centrality), bir aktörün bir ağbağdaki öneminin ölçüsüdür. Ağbağdaki bütün aktörlere göreli değerini belirtir. Özvektör merkeziliği, bütün bağlantıların eşit değerde olmadığını ve etkili aktörlerin bağlantılı oldukları daha az etkili aktörlere de etki aktardığını varsayar (Gürsakal, 2009,97-98). Araştırmada, işbirliği ağbağının özvektör merkeziliği en yüksek aktörü kur10'dur (*Eigvec*= 0,201). Bir temel eğitim okulu olan kur10, deposu, toplantı ve konferans salonunun İMEM tarafından kullanılması ve daha önce de çeşitli işbirliği konularında da kilit aktör olarak belirlenen eğitim örgütlerinden biridir. Buna göre sadece çeşitli konularda işbirliği ağbağlarında değil tüm ağbağ içinde önemli bir aktör olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 68'de görüldüğü gibi, özvektör merkeziliği yüksek bulunan diğer bazı aktörler: kur36 (*Eigvec*=0,199), kur15 (*Eigvec*=0,198), kur29 (*Eigvec*=0,192), kur35 (*Eigvec*=0,191), kur27 ve kur14 (*Eigvec*=0,190),

kur34 (*Eigvec*=0.189), kur38 ve kur23 (*Eigvec*=0,188) olarak bulunmuştur. Aynı işbirliği ağbağında İMEM (*Eigvec*=0.163), Valilik (*Eigvec*=0,124), İl Sağlık Müdürlüğü (*Eigvec*=0,135), Belediye (*Eigvec*=0,118), Sinop Ün. (*Eigvec* =0,135) ve İl Emn Müdürlüğü (*Eigvec* =0,131) özvektör değeri en yüksek bulunan aktörler olarak belirlenmiştir. Bulunan aktörlerin işbirliği konularında daha önce açıklanan farklı konulardaki işbirliklerinde kilit aktörler olduğu düşünülürse analizlerin birbiriyle tutarlı olduğu, aynı aktörleri işaret ettiği ve belirlenen aktörlerin tüm işbirliği ağbağı açısından yapılan analizlerde de öne çıktığı görülmüştür.

Merkezileşme Ölçümlerinin (Centrality Measures) Çeşitli Değişkenlere Göre Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmada eğitim örgütü olan aktörlerin işbirliği düzeyleri ağbağı içindeki konumlarının işbirliği düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapısal boşluk analizleri yanı sıra ağ merkezileşme ölçümlerinden (derece merkeziliği, yakınlık merkeziliği, arasındalık merkeziliği) yararlanılmıştır. Aşağıda her üç ölçüm ve çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi ayrı başlıklar altında verilmiştir.

Derece merkeziliği (degree centrality) ölçümlerinin çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi. Araştırmada işbirliği ağbağı 68 aktörden oluşmaktadır. Bunların 39'u eğitim örgütü, 28'i eğitim örgütü olmayan aktörlerdir. Eğitim örgütü olan aktörlerin çeşitli değişkenlere göre değerlendirilebilmesi amacıyla kendi içinde birbirine göre, "derecesi düşük" ve "derecesi yüksek" aktörler biçiminde bir sınıflandırma yapılmıştır. Derecesi yüksek ve düşük aktörler kategorilerinin oluşturulmasında tüm ağ için hesaplanan betimsel istatistiklerde verilmiş olan normalize edilmiş ortalama derece (Nrmdeg: 32,127) ölçüt olarak kullanılmıştır. Ortalamanın üstündekiler yüksek, altındakiler düşük kabul edilmiştir.

Şekil 87'de derecesi yüksek ve düşük aktörler listesi verilmiştir.

Aktör (ID)	Derece (degree)		**Aktör (ID)**	**Derece (degree)**	
kur1	15.000	düşük	***kur21***	28.000	düşük
kur2	19.000	düşük	***kur22***	33.000	yüksek
kur3	43.000	yüksek	***kur23***	43.000	yüksek
kur4	11.000	düşük	***kur24***	43.000	yüksek
kur5	32.000	yüksek	***kur25***	22.000	düşük
kur6	42.000	yüksek	***kur26***	27.000	düşük
kur7	12.000	düşük	***kur27***	46.000	yüksek
kur8	28.000	düşük	***kur28***	34.000	yüksek
kur9	20.000	düşük	***kur29***	43.000	yüksek
kur10	48.000	yüksek	***kur30***	22.000	düşük
kur11	26.000	düşük	***kur31***	27.000	düşük
kur12	7.000	düşük	***kur32***	34.000	yüksek
kur13	23.000	düşük	***kur33***	28.000	düşük
kur14	44.000	yüksek	***kur34***	43.000	yüksek
kur15	47.000	yüksek	***kur35***	47.000	yüksek
kur16	30.000	düşük	***kur36***	46.000	yüksek
kur17	26.000	düşük	***kur37***	37.000	yüksek
kur18	20.000	düşük	***kur38***	43.000	yüksek
kur19	29.000	düşük	***kur39***	28.000	düşük
kur20	25.000	düşük			

Şekil 87. Eğitim Örgütü Olan Aktörlerin Derecesi Düşük ve Derecesi Yüksek Düzeylerine Göre Kategorilendirilmesi.

Şekil 87'de görüldüğü gibi, 18 aktör, derecesi yüksek dolayısıyla işbirliği sayısı ortalamanın üstünde; 21 aktör ise derecesi düşük dolayısıyla işbirliği sayısı ortamanın altına olarak kabul edilmiştir. Buna göre, aktörlerin işbirliği bağlantı sayılarına göre 18'inin derecesi ağ ortalamasının üstündedir: Kur3, kur5, kur6, kur10, kur14, kur15, kur22, kur23, kur24, kur27, kur28, kur29, kur32, kur34, kur35, kur36, kur37, kur38 işbirliği ağbağında ortalama derecenin üstünde işbirliği bağlantısına sahip aktörler arasında yer almıştır. Dolayısıyla bu aktörlerin işbirliği bağlantı sayıları diğer aktörlere göre daha fazladır ve bu aktörler bağlantılarının çokluğu nedeniyle diğerlerine nazaran daha fazla ağ merkezinde yer almaktadır.

Derece yüksek ve düşük aktörler yönetici özellikleri, örgüt özellikleri, işbirliği düzeyleri ve işbirliği konularına göre farklılaşıp farklılaşmadıklarına dair analize tabi tutulmuştur.

Yönetici Özellikleri: Araştırmada yöneticilerin yaş, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi ve ilde yaşadığı süre ile derece merkeziliği düzeylerine göre aralarında anlamlı bir farklılaşma bulunup bulunmadığına ilişkin olarak test yapılamamıştır (Ek-24). Yöneticilerin eğitim düzeylerine göre yapılan analizde ise anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır, X^2 (sd=1, n= 36) = 0,138, p>.05 Bu bulguya göre, eğitim örgütü olan aktörlerin işbirliği ağbağı içindeki derece merkeziliği düzeyleri kurumların yöneticilerinin eğitim düzeylerine bağlı olarak farklılık göstermemektedir.

Örgüt Özellikleri: Araştırmada, aktörlerin işbirliği ağbağı içindeki derece merkeziliği ile örgütsel özellikleri (örgüt türü, tipi, coğrafi konum, örgüt büyüklüğü) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin ki-kare testi sonuçları (Kruskall Wallis ve Fisher's Exact Test) Çizelge 69'de verilmiştir.

Çizelge 69. Derece Merkeziliği (Degree Centrality) Yüksek ve Düşük Olmasına Göre Örgüt Türü, Coğrafi Konum ve Örgüt Büyüklüğü Ki-kareTesti Sonuçları

	Derece- degree centr							
	yüksek		**düşük**					
	n	**%**	**n**	**%**	**X²**	**sd**	**p**	**Anlamlı Fark**
Okul Türü								
Temel Eğitim	7	31,8	15	68,2				
Ortaöğretim	6	54,5	5	45,5				Test Yapılamaz
Bağlı Kurum	5	83,3	1	16,7				
Toplam	18	46,2	21	53,8				
Coğ Konum								
Merkez	15	71,4	6	28,6				
Çevre	2	22,2	7	77,8				Test Yapılamaz
Merkez Köy	1	11,1	8	88,9				
Toplam	18	46,2	21	53,8				
Org Büyüklü								
99 ve az	5	45,5	6	54,5				
100-399	5	29,4	12	70,6	5,188	2	0,075	---
400 ve fazla	8	72,7	3	27,3				
Toplam	18	46,2	21	53,8				
Örgüt Tipi								
Okul	13	39,4	20	60,6				
Bağlı Kurum	5	83,3	1	16,7	**Fisher's**	**Exact**	0,061	-
Toplam	18	46,2	21	53,8	**Testi**			

Çizel 69'da görüldüğü gibi, aktörlerin örgütlerin işbirliği ağbağı içindeki derece merkeziliği ile okul türü ve coğrafi konuma göre aralarında anlamlı bir farklılaşma bulunup bulunmadığına ilişkin olarak test yapılamamıştır.

Örgüt büyüklüğüne göre yapılan analizlerde anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır, X^2 (sd=2, n= 39) = 5,188, p>.05 Buna göre, küçük, orta büyüklükte ve büyük okullar arasında derecesi yüksek ve düşük aktörlerin işbirliğine göre farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Örgüt tipi kategorisinde okullar ve bağlı kuruluşlar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır, X^2 (p=.061, p>.05) Derecesi yüksek olan aktörlerin %83,3'ünün bağlı kuruluş, % 39,4'ünün okul olduğu belirlenmiştir. Aralarında anlamlı bir farklılaşma olmamakla birlikte bağlı kuruluşların sayıca az olmasın rağmen işbirliği ağbağı içinde daha fazla bağlantıya sahip olduğu görülmektedir.

İşbirliği Yapılan Konular: Araştırmada, aktörlerin işbirliği ağbağı içindeki derece merkeziliği ile işbirliği konuları (bina-mekan paylaşımı, ortak proje, sosyal etkinlik, personel destek, maddi kaynak paylaşımı, kurum güvenliğinin sağlanması, kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri, bilgi paylaşımı, seminer-kurs personel yetiştirme desteği, yönetici görüş alış-verişi) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin Mann-Whitney U Testi sonuçları Çizelge 70'de verilmiştir.

Çizelge 70 . İşbirliği Ağbağında Derecesi Yüksek ve Düşük Örgütlerin İşbirliği Konularına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken	**Grup**	**n**	**Sıra Ort.**	**U**	**p**	**Anlamlı Fark**
Bina-Mekan	Az	18	26,56	71,000	0,001	var
	Fazla	21	14,38			
Ortak Proje	Az	18	18,58	163,500	0,464	-
	Fazla	21	21,21			
Sosyal Etkinlik	Az	18	22,42	146,500	0,216	-
	Fazla	21	17,93			
Personel Destek	Az	18	26,03	80,500	0,002	var
	Fazla	21	14,83			

Çizelge 70.Devamı. İşbirliği Ağbağında Derecesi Yüksek ve Düşük Örgütlerin İşbirliği Konularına Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Maddi Kay Paylaş.	Az	18	22,22	149,000	0,256	-
	Fazla	21	18,10			
Kur. Güv. Sağl.	Az	18	20,86	173,500	0,654	-
	Fazla	21	19,26			
Kur. Sağ. Hiz.	Az	18	20,97	171,500	0,600	-
	Fazla	21	19,17			
Bilgi Paylaş.	Az	18	22,58	142,500	0,190	-
	Fazla	21	17,79			
Seminer-Kurs	Az	18	25,72	86,000	0,003	var
	Fazla	21	15,10			
Yönet. Görüş Alışver.	Az	18	24,94	100,000	0,012	var
	Fazla	21	15,76			

Çizelge 70‘de gösterilen Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde:

Bina-mekan konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki derecelerin yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=71,000, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek olan örgütlerin bina mekan paylaşımının daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Ortak proje konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki derecelerin yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U=163,500, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek ve düşük olan örgütlerin ortak proje konusundaki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Sosyal etkinlik konusundaki işbirliğinde derecenin yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U=146,500, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek ve düşük örgütlerin sosyal etkinlik konusundaki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Personel destek konusundaki işbirliğinde derecenin yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=80,500, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek örgütlerin personel destek

konusundaki işbirliği derecesi yüksek olmayanlara göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır.

Maddi kaynak paylaşımı konusundaki işbirliğinde derecenin yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U=149,000, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek ve düşük örgütlerin maddi kaynak paylaşımı konusundaki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Kurum güvenliğini sağlama konusundaki işbirliğinde derecenin yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U= 173,500, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içindeki derecesi yüksek ve düşük olan örgütlerin kurum güvenliğini sağlama konusundaki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Kurum sağlık hizmetleri konusundaki işbirliğinde derecesi yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U=173,500, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içindeki derecesi yüksek ve düşük olan örgütlerin kurum sağlık hizmetleri konusundaki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Bilgi paylaşımı konusundaki işbirliğinde derecesinin yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U= 142,500, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek ve düşük örgütlerin bilgi paylaşımı konusundaki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Seminer-kurs personel yetiştirme desteği konusundaki işbirliğinde derecesinin yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=86.000, p<.05.). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek olan örgütlerin seminer-kurs konusundaki işbirliğinin daha fazla olduğu ve derecesi düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinde etkinliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U= 100,000 p<.05.). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek olan örgütlerin yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Görüldüğü gibi eğitim örgütleri işbirliği ağbağında, derecesi yüksek ve dolayısıyla işbirliği bağlantısı fazla olan aktörlerin (örgütler) bina-mekan paylaşımları, personel destek, seminer-kurs ve yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliği derecesi düşük gruba göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Ancak, bu örgütlerin ortak projelerde çalışma, sosyal etkinlik, maddi kaynak paylaşımı, kurum sağlığı ve kurum güvenliği konularındaki işbirliğinde anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır.

İşbirliği Düzeyleri: Araştırmada, aktörlerin işbirliği ağbağı içindeki derece merkeziliği ile işbirliği düzeyleri (ağ oluşturma, birlikte çalışma-dayanışma, koordinasyon, koalisyon, işbirliği) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin Mann-Whitney U Testi sonuçları Çizelge 71'de verilmiştir.

Çizelge 71. İşbirliği Ağbağında Derecesi (degree centrality) Yüksek ve Düşük Örgütlerin İşbirliği Düzeylerine (1-5) Göre Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	U	p	Anlamlı Fark
Ağ Oluşturma (Networking)	Az	18	25,14	96,500	0,005	var
	Fazla	21	15,60			
Birlikte Çalış. (Cooperation)	Az	18	26,14	78,500	0,002	var
	Fazla	21	14,74			
Koordinasyon (Coordination)	Az	18	23,08	133,500	0,114	-
	Fazla	21	17,36			
Koalisyon (Coalition)	Az	18	24,50	108,000	0,019	var
	Fazla	21	16,14			
İşbirliği (Collaboration)	Az	18	25,56	89,000	0,004	var
	Fazla	21	15,24			

Çizelge 71'de gösterilen Mann-Whitney U sonuçları incelendiğinde:

Ağ oluşturma düzeyindeki işbirliğinde derecesi yüksek ve düşük aktörler arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=96.500, p<.05). Bu

bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek olan aktörlerin ağ oluşturma düzeyindeki işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Birlikte Çalışma-Dayanışma düzeyindeki işbirliğinde derecesi yüksek ve düşük aktörler arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=78.500, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek olan aktörlerin birlikte çalışma-dayanışma düzeyindeki işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Kordinasyon düzeyindeki işbirliğinde derecesi yüksek ve düşük aktörler arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir (U=133,500, p>.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek ve düşük olan örgütlerin koordinasyon düzeyindeki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Koalisyon düzeyindeki işbirliğinde derecesi yüksek ve düşük aktörler arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=108.000, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek olan örgütlerin koalisyon düzeyindeki işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

İşbirliği (Collaboration) olarak adlandırılan en üst düzey işbirliğinde derecesi yüksek ve düşük aktörler arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir (U=89,000, p<.05). Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek olan örgütlerin en üst düzey işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Görüldüğü gibi eğitim örgütleri arasındaki işbirliğinde işbirliği düzeyleri ve işbirliği yapan örgütlerin bağlantı sayıları anlamına gelen derece merkeziliği ölçümlerine göre, “ağ oluşturma”, “birlikte çalışma-dayanışma”, “koalisyon” ve karşılıklı sorumluluk, hesapverirlik temeline dayalı olan üst düzey “işbirliği” arasında bağlantısı yüksek aktörler lehine anlamlı bir farklılaşma bulunurken “koordinasyon” düzeyinde anlamlı bir farklılaşma

bulunmamıştır. Koordinasyon, bir yönetim kavramı olarak, “birbirinin eylem ve etkinliklerinden haberdar olma” biçiminde tanımlanmaktadır. Bursalıoğlu’na göre (1994,125-126) koordinasyon, önceden kararlaştırılmış amaçları gerçekleştirmek için madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi sürecidir. Tüm yönetsel kaynakların ve birimlerin uyum içinde çalıştırılması anlamına gelen koordinasyon üst yönetimin görevidir. Araştırmada eğitim örgütlerinin kamu kurumları olması ve aynı üst kuruma bağlı kuruluşlardan oluşması, üst birimi olarak İMEM’e hiyerarşik bağlantıları ve birbiri ile uyumlu çalışması için getirilmiş mevzuat hükümlerinin varlığı dikkate alındığında işbirliği düzeyleri açısından diğer düzeylerde işbirliğinde derecesi yüksek (bağlantı sayısı fazla) örgütler lehine anlamlı farklılaşmalar bulunurken sadece koordinasyon düzeyinde farklılaşmanın bulunmayışı, örgütlerin görev algısı ve hiyerarşik bağlantılarının dereceleri yüksek ya da düşük olmasından bağımsız olarak işbirliğine yönelttiği biçiminde açıklanabilir.

Arasındalık merkeziliği (betweeness centrality) ölçümlerinin çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi. Arasındalık ölçüsü, ağbağ içindeki aktörün ağbağ içindeki diğer aktörlerin arasında (yolları üzerinde) bulunma derecesidir (Gürsakal, 2009, 94-97). Sosyal Sermaye Yaklaşımında Burt (1992) aktörler arası ilişkilerin olmadığı durumlardan oluşan boşluklarda aracılık (köprü) işlevi üstlenen aktörlerin daha fazla fayda sağlayabileceğini ileri sürmektedir.

Araştırmada işbirliği ağbağı 68 aktörden oluşmaktadır. Bunların 39’u eğitim örgütü, 28’i eğitim örgütü olmayan aktörlerdir. Çizelge 72’de eğitim örgütleri için hesaplanmış arasındalık merkeziliği ölçümleri verilmiştir.

Çizelge 72. Eğitim Örgütlerinin Arasındalık Merkeziliği Değerleri

Aktör (Actor)	Arasındalık Merkeziliği (Betweenness Centrality)
Kur1	0.623
Kur2	1.504
Kur3	169.426
Kur4	0.053
Kur5	7.425
Kur6	39.455

Çizelge 72. Devamı. Eğitim Örgütlerinin Arasındalık Merkeziliği Değerleri

Aktör (Actor)	Arasındalık Merkeziliği (Betweenness Centrality)
Kur7	0.000
Kur8	21.434
Kur9	14.828
Kur10	67.335
Kur11	4.488
Kur12	0.059
Kur13	38.499
Kur14	151.974
Kur15	60.881
Kur16	11.678
Kur17	9.580
Kur18	1.442
Kur19	7.405
Kur20	6.186
Kur21	147.929
Kur22	33.541
Kur23	47.326
Kur24	74.804
Kur25	2.045
Kur26	4.884
Kur27	202.443
Kur28	26.853
Kur29	30.492
Kur30	3.018
Kur31	71.267
Kur32	14.255
Kur33	7.437
Kur34	37.172
Kur35	213.363
Kur36	43.875
Kur37	249.479
Kur38	38.034
Kur39	29.802

Araştırmada aktörler arasında farklılaşmanın incelenebilmesi için arasındalık merkeziliği (betweeness centrality) değerleri kendi içinde düşük, orta ve yüksek biçiminde sınıflandırılmıştır. Kategorilerin oluşturulmasında araştırma bağlamı içindeki puanlar dikkate alınmıştır (Çizelge 73).

Çizelge 73'te görüldüğü gibi, en düşük arasındalık ölçüsü kur7 (*Betw.*= 0,00), en yüksek arasındalık ölçüsü kur37'nindir (*Betw* = 249,479). Arasındalık merkeziliği değerleri arasındaki ranj 0-249 arasında değişmektedir. Kategorilerde görüldüğü gibi, arasındalık merkeziliği değerleri oldukça yüksek ve oldukça düşük olan ve orta düzeydeki puanlardan

oluşan bir dağılım göstermektedir. Araştırmada karşılaştırılabilir büyükte kategoriler oluşturmak için araştırmacı tarafından ölçüt olarak 0.000-49.000 “düşük”, 50.000-99.000 “orta”, 99.000 ve daha yüksek olanlar “yüksek” kabul edilmiştir.

Çizelge 73. Eğitim Örgütlerinin Arasındalık Merkeziliği Düşük , Orta ve Yüksek Düzeylerine Göre Kategorilendirilmesi

Yüksek Arasındalık (99.000 >)		**Orta Düzey Arasındalık** (50.000-99.000)		**Düşük Arasındalık** (0.000-49.000)	
Kurum	**Ar. Mer. (Bet)**	**Kurum**	**Ar. Mer. (Bet)**	**Kurum**	**Ar. Mer. (Bet)**
Kur3	169.426	Kur24	74.804	Kur1	0.623
Kur14	151.974	Kur31	71.267	Kur2	1.504
Kur21	147.929	Kur10	67.335	Kur4	0.053
Kur27	202.443	Kur15	60.881	Kur5	7.425
Kur35	213.363			Kur6	39.455
Kur37	249.479			Kur7	0.000
				Kur8	21.434
				Kur9	14.828
				Kur11	4.488
				Kur12	0.059
				Kur13	38.499
				Kur16	11.678
				Kur17	9.580
				Kur18	1.442
				Kur19	7.405
				Kur20	6.186
				Kur22	33.541
				Kur23	47.326
				Kur25	2.045
				Kur26	4.884
				Kur28	26.853
				Kur29	30.492
				Kur30	3.018
				Kur32	14.255
				Kur33	7.437
				Kur34	37.172
				Kur36	43.875
				Kur38	38.034
				Kur39	29.802

Arasındalığı yüksek, orta düzeyde ve düşük aktörler yönetici özellikleri, örgüt özellikleri, işbirliği düzeyleri ve işbirliği konularına göre farklılaşıp farklılaşmadıklarına dair analize tabi tutulmuştur.

Yönetici Özellikleri: Araştırmada yöneticilerin yaş, eğitim, görev, kıdem, yöneticilik kıdemi, kurumda görev süresi ve ilde yaşadığı süre ile

arasındalık merkeziliği düzeylerine göre aralarında anlamlı bir farklılaşma bulunup bulunmadığına ilişkin olarak test yapılamamıştır (Ek-25).

Örgüt Özellikleri: Araştırmada, aktörlerin işbirliği ağbağı içindeki arasındalık merkeziliği ile örgütsel özellikleri (örgüt türü, tipi, coğrafi konum, örgüt büyüklüğü) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin ki-kare testi sonuçları Çizelge 74'te verilmiştir.

Çizelge 74. Arasındalık Merkeziliği (Betweeness Centrality) Yüksek, Orta ve Düşük Olmasına Göre Örgüt Türü, Coğrafi Konum ve Örgüt Büyüklüğü Ki-kareTesti Sonuçları

	Arasındalık (betweeness centrality)								
	yüksek		**orta**		**düşük**				
	n	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**X² sd p**		**Anlamlı Fark**
Okul Türü									
Temel Eğitim	1	4,5	3	13,6	18	81,3			
Ortaöğretim	2	18,2	0	0,0	9	81,8	Test	Yapılamaz	
Bağlı Kurum	3	50,0	1	16,7	2	33,3			
Toplam	6	15,4	4	10,3	29	74,4			
Coğ Konum									
Merkez	4	19,0	3	14,3	14	66,7			
Çevre	1	11,1	0	0,0	8	88,9	Test	Yapılamaz	
Merkez Köy	1	11,1	1	11,1	7	77,8			
Toplam	6	15,4	4	10,3	29	74,4			
Org Büyüklü									
99 ve az	3	27,3	1	9,1	7	63,6			
100-399	3	17,6	2	11,8	12	70,6			
400 ve fazla	0	0,0	1	9,1	10	90,9	Test	Yapılamaz	
Toplam	6	15,4	4	10,3	29	74,4			
Örgüt Tipi									
Okul	3	9,1	3	9,1	27	81,8			
Bağlı Kurum	3	50,1	1	16,7	2	33,3	Test	Yapılamaz	
Toplam	6	15,4	4	10,3	29	74,4			

Çizelge 74'te görüldüğü gibi, araştırmada aktörlerin örgütsel özellikleri (okul türü, coğrafi konum, örgüt büyüklüğü, örgüt tipi) ile arasındalık merkeziliği ölçümlerinin yüksek, orta düzeyde ve düşük olarak kategorilendirilmiş düzeyleri arasında gözenek sayısının %20'yi aşması nedeniyle anlamlı bir farklılaşma bulunup bulunmadığına ilişkin test yapılamamıştır.

Örgüt türleri açısından, arasındalık merkeziliği yüksek grupta yer alan aktörlerin %50'si bağlı kuruluş, %18,2'si ortaöğretim, % 4,5'u temel eğitim okuludur. Buna göre, örgüt türleri içinde köprü işlevi gören aktörlerin yarısı bağlı kuruluşlardan oluşmuştur. Bağlı kuruluşlar diğer örgüt türlerine göre daha fazla köprü (bridge) işlevi görerek hem diğer aktörler arasında bağlantı oluşturmuş hem de kendilerine bu bağlantısızlık durumlarından daha fazla işbirliği olanağı yaratmıştır.

Coğrafi konum açısından, arasındalık merkeziliği yüksek grupta yer alan aktörlerin % 19'u il merkezinde, % 11'i çevrede, % 11'i merkez köylerde yer almıştır. Fiziksel olarak uzaklık açısından, köprü işlevi gören aktörlerin daha büyük bölümü şehir merkezindedir ve daha il olanaklarından daha fazla yararlanna olasılığı yüksektir. Merkeze yakın çevreler ve merkez köylerin puanları aynı kalmıştır. Hem çevrede hem de merkez köylerde olan örgütlerin arasındalık merkeziliği değerleri aynı bulunmuştur. Buna göre, il merkezindeki aktörler daha uzaktakilere göre daha fazla köprü (bridge) işlevi görerek hem diğer aktörler arasında bağlantı oluşturmuş hem de kendilerine bu bağlantısızlık durumlarından daha fazla işbirliği olanağı yaratmıştır.

Öğrenci mevcutları üzerinden hesaplanan okul büyüklüğü değerlerine göre, arasındalık merkeziliği yüksek grupta yer alan aktörlerin % 27,3'ü küçük okul olarak bulunmuştur. %17,6'sı orta büyüklükte okullarken büyük okullardan hiç biri bu grupta yer almamıştır. Buna göre büyük okulların hiç biri köprü işlevi görmemiştir. Okullar açısından yapılan değerlendirmede küçük okulların aracılık rolü üstlenme oranı orta büyüklükte ve büyük okullara göre daha fazladır.

Örgüt tipi açısından arasındalık merkeziliği yüksek grupta yer alan aktörlerin %50,1'i bağlı kuruluş, % 9,1'i bağlı kuruluşlardan oluşmuştur. Buna göre aracılık rolü üstelenen örgütler daha çok bağlı kuruluşlardan oluşmaktadır. Bağlı kuruluşlar il genelindeki tüm eğitim örgütleri ile görev alanlarına giren çeşitli konularda işbirliği olanaklarına daha fazla sahiptirler.

Daha önce derece merkeziliğinde ve yapısal boşluk analizleri sonuçlarından da anlaşılacağı üzere işbirliği ağbağı içinde bağlı kuruluşlar daha etkin ve daha çok bağlantıya sahip oldukları gibi daha çok aracılık rolü üstlenen kurumlardır.

İşbirliği Yapılan Konular: Araştırmada, aktörlerin işbirliği ağbağı içindeki arasındalık merkeziliği ile işbirliği konuları (bina-mekan paylaşımı, ortak proje, sosyal etkinlik, personel destek, maddi kaynak paylaşımı, kurum güvenliğinin sağlanması, kurum ve kurumdakilerin sağlık hizmetleri, bilgi paylaşımı, seminer-kurs personel yetiştirme desteği, yönetici görüş alış-verişi) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları Çizelge 75'te verilmiştir.

Çizelge 75. İşbirliği Ağbağında Arasındalık Merkeziliği Yüksek, Orta ve Düşük Örgütlerin İşbirliği Konularına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	**Grup**	**n**	**Sıra Ort.**	**X²**	**sd**	**p**	**Anlamlı Fark**
Bina-Mekan	Yüksek	6	23,58	4,255	3	0,119	-
	Orta	4	29,13				
	Düşük	29	18,00				
Ortak Proje	Yüksek	6	19,50	7,060	3	0,029	1-2
	Orta	4	34,00				2-3
	Düşük	29	18,17				
Sosyal Etkinlik	Yüksek	6	21,67	7,834	3	0,020	2-3
	Orta	4	34,38				
	Düşük	29	17,67				
Personel Destek	Yüksek	6	27,58	5,803	3	0,055	-
	Orta	4	27,25				
	Düşük	29	17,43				
Maddi Kaynak Paylaşımı	Yüksek	6	25,17	5,922	3	0,052	-
	Orta	4	30,25				
	Düşük	29	17,52				
Kurum Güvenl Sağlama	Yüksek	6	15,92	4,289	3	0,117	-
	Orta	4	30,25				
	Düşük	29	19,43				
Sağlık Hiz.	Yüksek	6	16,08	3,354	3	0,187	-
	Orta	4	28,50				
	Düşük	29	19,64				
Bilgi Paylaşımı	Yüksek	6	26,50	3,647	3	0,161	-
	Orta	4	25,00				
	Düşük	29	17,97				
Seminer Kurs	Yüksek	6	28,25	7,174	3	0,028	1-3
	Orta	4	28,13				2-3
	Düşük	29	17,17				

Çizelge 75. Devamı. İşbirliği Ağbağında Arasındalık Merkeziliği Yüksek, Orta ve Düşük Örgütlerin İşbirliği Konularına Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	X^2	sd	p	Anlamlı Fark
Yönetici Gör. Alış-Verişi	Yüksek	6	28,17	5,366	3	0,068	-
	Orta	4	25,50				
	Düşük	29	17,55				

Çizelge 75'de gösterilen Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde:

Bina-mekan konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 4,255 , p>.05 Bu bulguya göre, ağbağ içinde eğitim örgütlerinin bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliğinin eğitim örgütlerinin arasındalık merkeziliğine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Ortak proje konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği yüksek, orta düzey ve düşük grup arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 7,060 , p<.05. Bu bulguya göre, ağbağ içinde eğitim örgütlerinin ortak proje konusundaki işbirliği, hem arasındalığı yüksek ve orta düzeyde olan gruplar hem de arasındalığı orta düzeyde ve düşük gruplarda anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Arasındalık merkeziliği orta düzeyde olan grubun hem düşük düzeyde olan hem de yüksek düzeyde olan gruba göre sıra ortalaması daha yüksektir.

Sosyal etkinlik konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği yüksek, orta düzey ve düşük grup arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 7,804 , p<.05 Bu bulguya göre, ağbağ içinde eğitim örgütlerinin sosyal etkinlik konusundaki işbirliği arasındalığı orta düzeyde ve düşük olan grup arasında anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Arasındalık merkeziliği orta düzeyde olan grubun düşük düzeyde olan gruba göre sıra ortalaması daha yüksektir.

Personel destek konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 5,803, p>.05. Bu bulguya göre, ağbağ içinde eğitim örgütlerinin personel

destek konusundaki işbirliğinin eğitim örgütlerinin arasındalık merkeziliğine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Maddi kaynak paylaşımı konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 5,922, p>.05 Bu bulguya göre, ağbağ içinde eğitim örgütlerinin maddi kaynak paylaşımı konusundaki işbirliğinin eğitim örgütlerinin arasındalık merkeziliğine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Kurum güvenliğini sağlama konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 4,289, p>.05 Bu bulguya göre, ağbağ içinde eğitim örgütlerinin kurum güvenliğini sağlama konusundaki işbirliğinin eğitim örgütlerinin arasındalık merkeziliğine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Kurum sağlık hizmetleri konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 3,354, p>.05 Bu bulguya göre, ağbağ içinde eğitim örgütlerinin kurum sağlık hizmetleri konusundaki işbirliğinin eğitim örgütlerinin arasındalık merkeziliğine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Bilgi paylaşımı konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 3,647, p>.05 Bu bulguya göre, ağbağ içinde eğitim örgütlerinin bilgi paylaşımı konusundaki işbirliğinin eğitim örgütlerinin arasındalık merkeziliğine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Seminer-kurs konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği yüksek, orta düzey ve düşük grup arasında anlamlı bir farklılık belirlenmiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 7,174 , p<.05 Bu bulguya göre, ağbağ

içinde eğitim örgütlerinin seminer-kurs konusundaki işbirliği arasındalığı yüksek ve orta düzeyde olan gruplar ile düşük olan grup arasında anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur. Hem arasındalık merkeziliği yüksek ve hem de orta düzeyde olan grubun sıra ortalaması düşük düzeyde olan gruba göre daha yüksektir.

Yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinde ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 5,366, p>.05 Bu bulguya göre, ağbağ içinde eğitim örgütlerinin yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinin eğitim örgütlerinin arasındalık merkeziliğine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı bulunmuştur.

Görüldüğü gibi, aracılık ya da köprü görevi, ortak proje, sosyal etkinlik ve seminer kurs etkinliği konularında arasındalık merkeziliği yüksek-orta-düşük düzeydeki gruplar arasında anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Diğer konularda ise farklılaşma bulunmamıştır.

Projeler, sosyal etkinlikler ve seminer-kurs etkinlikleri genellikle diğer örgütlerle işbirliği içinde gerçekleştirilebilen etkinliklerdir. Örgütlerin köprü rolü üstlenmesi ile anılan işbirliği konuları arasında anlamlı farklılaşmaların bulunması bağlı kuruluşların bu tür etkinliklerde daha fazla rol oynaması bulgusu ile birlikte düşünüldüğünde, eğitim örgütlerinin bu konularda aracı rol üstlenmelerinin kendilerine farklı olanaklar sağladığı anlaşılmaktadır.

İşbirliği Düzeyleri: Araştırmada, aktörlerin işbirliği ağbağı içindeki arasındalık merkeziliği ile işbirliği düzeyleri (ağ oluşturma, birlikte çalışma-dayanışma, koordinasyon, koalisyon, işbirliği) arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin Kruskal Wallis Testi sonuçları Çizelge 76'da verilmiştir.

Çizelge 76 . İşbirliği Ağbağında Arasındalık (betweeness centrality) Yüksek, Orta Düzey ve Düşük Örgütlerin İşbirliği Düzeylerine (1-5) Göre Kruskal Wallis Testi Sonuçları

Değişken	Grup	n	Sıra Ort.	X²	sd	p	Anlamlı Fark
Ağ Oluşturma (Networking)	Yüksek	6	19,50	0,023	3	0,988	-
	Orta	4	20,50				
	Düşük	29	20,03				
Birlikte Çalış. (Cooperation)	Yüksek	6	34,25	14,555	3	0,001	1-3
	Orta	4	27,13				
	Düşük	29	16,07				
Koordinasyon (Coordination)	Yüksek	6	24,00	0,891	3	0,641	-
	Orta	4	19,38				
	Düşük	29	19,26				
Koalisyon (Coalition)	Yüksek	6	27,67	5,088	3	0,079	-
	Orta	4	11,75				
	Düşük	29	19,55				
İşbirliği (Collaboration)	Yüksek	6	27,17	3,862	3	0,145	-
	Orta	4	24,00				
	Düşük	29	17,97				

Çizelge 76'da gösterilen Kruskal Wallis Testi sonuçları incelendiğinde:

Ağ Oluşturma düzeyindeki işbirliğinde arasındalık derecesi yüksek, orta ve düşük gruplarda anlamlı bir fark belirlenmemiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 0,023, p>.05. Bu bulguya göre, diğer örgütlerin aralarındaki ilişkisizlik durumlarında köprü görevi üstlenen örgütlerin ağ oluşturma düzeyindeki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Birlikte Çalışma-Dayanışma düzeyindeki işbirliğinde arasındalık merkeziliğinin yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 14,555, p<.05. Bu bulguya göre, ağbağ içinde arasındalık merkeziliği yüksek olan örgütlerin birlikte çalışma-dayanışma düzeyindeki işbirliğinin daha fazla olduğu ve düşük olan gruptan anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur.

Kordinasyon düzeyindeki işbirliğinde eğitim örgütleri yöneticilerinin ağbağ içindeki arasındalık merkeziliği arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir, X^2 (sd=3, n= 39) = 0,891, p>.05. Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek ve düşük olan örgütlerin koordinasyon düzeyindeki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Koalisyon düzeyindeki işbirliğinde arasındalık merkeziliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir X^2 (sd=3, n= 39) = 5,088, p>.05. Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek ve düşük olan örgütlerin koalisyon düzeyindeki işbirliği anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

İşbirliği olarak adlandırılan en üst düzey işbirliğinde arasındalık merkeziliği yüksek ve düşük olması arasında anlamlı bir fark belirlenmemiştir X^2 (sd=3, n= 39) = 3,862, p>.05. Bu bulguya göre, ağbağ içinde derecesi yüksek ve düşük olan örgütlerin en üst düzey işbirliğinde anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.

Örgütlerin sosyal ağbağ ölçümleri ve işbirliği konuları ve düzeylerine göre farklılaşmalar ilişkin özet tablo Çizelge 77'de verilmiştir. Görüldüğü gibi, aktörler arasındaki işbirliğinin hem konusunun hem de düzeyinin aktörlerin sosyal ağbağdaki konumundan (yapısal boşluklardan yararlanma, işbirliği bağlantı sayısının yüksek olması ve köprü işlevi görmesi) etkilendiği anlaşılmaktadır. Bina- mekan paylaşımı, personel destek, maddi kaynak paylaşımı, bilgi paylaşımı, seminer kurs ve yönetici görüş alışverişinde işbirliği bağlantı sayısının fazla olması ve örgütün ağbağ içinde daha etkin rol alması farklılaşma yaratmıştır. Ancak sosyal etkinlik, ortak proje, kurum güvenliği ve kurum sağlığı konularında farklılaşma bulunmamıştır. İşbirliği düzeyleri açısından ele alındığında, ağ oluşturma (networking) düzeyinde hem etkinliği yüksek hem de bağlantısı fazla örgütlerin diğer gruba göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı bulunmuştur. Aynı durum, birlikte çalışma (cooperation) ve işbirliği (collaboration) düzeyleri için de geçerlidir. Birinci, ikinci ve beşinci düzey işbirliklerinde her iki değişkene göre anlamlı biçimde farklılaşmalar bulunmuştur. Koordinasyon (coordination) düzeyinde etkinliği yüksek olmanın, koalisyon (coalition) düzeyinde işbirliği bağlantısının fazla olmasının anlamlı bir farklılaşma yarattığı bulunmuştur. Örgütlerin aracılık (köprü) işlevi görmelerinde ise sadece birlikte çalışma-dayanışma (cooperation) düzeyinde anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur.

Çizelge 77.İşbirliği Konuları ve Düzeyleri Açısından, İşbirliği Ağbağlarının İçinde Yer Alan Eğitim Örgütlerinin Sosyal Ağbağ İçindeki Konumlarına (Yapısal Boşluklar, Derece Merkeziliği ve Arasındalık Merkeziliği) Göre Farklılaşmalarına İlişkin Bulgular Özet Tablosu

İŞBİRLİĞİ KONUSU	**Yapısal Boşluk (Structurel Holes)**	**Derece Merkeziliği (Degree Centrality)**	**Arasındalık Merkeziliği (Betweeness Centr.)**
Bina-Mekan P	Var	Var	---
Ortak Proje	---	---	Var (1-2) (2-3)
Sosyal Etkinlik	---	---	Var (2-3)
Personel Destek	Var	Var	---
Maddi Kaynak	Var	---	---
Kurum Güvenlik	---	---	---.
Kurum Sağlık	---	---	---
Bilgi Paylaşımı	Var	---	---
Seminer Kurs	Var	Var	Var (1-3) (2-3)
Yön. Görüş Alışv	Var	---	---
İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ			.
Ağ Oluşturma (Networking)	Var	Var	---
Birlikte Çalışma Yard (Cooperation)	Var	Var	Var (1-3)
Koordinasyon (Coordination)	Var	---	---
Koalisyon (Coalition)	---	Var	---
İşbirliği (Collaboration)	Var	Var	---

Yapısal Boşluk : Etkinlik Düzeyi Yüksek ve Düşük Grup Arasında

Derece Merkeziliği : Derecesi Yüksek ve Düşük Grup Arasında

Arasındalık Merkeziliği : Arasındalığı Yüksek, Orta Düzey ve Düşük Grup Arasında.

Eğitim sorunlarının çözümü ve öğrenme kalitesinin artırılması amacıyla çeşitli kurumlar arasındaki işbirliğinin giderek artış gösterdiğine ilişkin çok sayıda görüş bulunmaktadır. Aynı araştırmalarda örgütlerarası işbirliğinin sorunların çözümünde işe yarar bir yaklaşım ve strateji olduğu da ortaya konulmuştur (Bronstein ve Terwilliger, 2007; Weist, Ambrose ve Lewis, 2006; Phillippo ve Stone, 2006). Yapılan bazı araştırmalar (Bronstein, Anderson , Terwilliger ve Sager, 2012; Bogo ve Globerman, 1999) okulların çevredeki örgütlerle ilişkilerinin özellikle öğrenci etkinlikleri nedeniyle oldukça fazla ve karmaşık olduğunu belirtmektedir. Bu araştırmada elde edilen bulgular, eğitim örgütlerinin birbiri ve diğer örgütlerle işbirliği ilişkilerinin çeşitlilik ve yoğunluk açısından oldukça karmaşık bir görüntü sergilediğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda, araştırma bulguları, eğitim örgütlerinin sosyal ağbağ içindeki konumlarına (Yapısal Boşluklar, Derece Merkeziliği ve Arasındalık Merkeziliği) göre işbirliği yapılan konuların ve düzeylerinin anlamlı bir biçimde farklılaştığını da ortaya koymuştur.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve geliştirilen öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılmış sonuçlar, işbirliği kavram ve süreçlerine, işbirliği yapılan kurumlar ve konulara, işbirliği düzeylerine, sosyal ağbağ yapısal niteliklerine göre olmak üzere dört başlık altında aşağıda sıralanmıştır.

İşbirliği Kavram ve Süreçlerine İlişkin Sonuçlar

Okul ve kurum yöneticileri tarafından işbirliği kavramı, “yardımlaşma” “ortak eylem”, “birlik”, “güç birliği”, “kaynakların ve bilgilerin paylaşılması” olarak algılanmaktadır. Örgütlerarası işbirliğinde “fayda sağlama” vurgusu öne çıkmıştır.

Okul ve kurum yöneticileri en fazla, tecrübelerin paylaşımı ve kaynak sağlama sebepleri ile işbirliği yapmaktadır.

Okul ve kurum yöneticilerine göre diğer örgütlerle işbirliğinin en büyük faydası; bilgi paylaşımını sağlaması, personelin gelişimine destek olması, sorunların çözümünde güç birliği sağlaması, öğrencilerin gelişimine destek sağlaması, verimliliği artırması, motivasyon sağlaması, kurumun işini kolaylaştırması ve uzman desteğini sağlamasıdır.

İşbirliği yapacakları kurumların seçilmesinde, kurumun kendilerine sağlayabileceği olanaklarının bulunması, yöneticinin paylaşma konusunda istekliliği, iletişim olanağı, uzmanlık - liyakat, fiziksel yakınlık ve uyum belirleyicidir.

İşbirliğini kolaylaştırıcı yönetici davranışları, "iletişim" ve "işbirliğine karşı olumlu tutum", hem kişisel hem de profesyonel özellikler açısından en fazla ileri sürülen özelliklerdir. Saydamlık, hesapverirlik, güven gibi işbirliği kültürü için etken faktörler yöneticilerin işbirliğini kolaylaştırıcı (istenen) profesyonel özellikler arasında yer almıştır.

İşbirliğini en çok engelleyen faktörler, işbirliğine açık olmama, katı kuralcı bakış açısı ve bürokratik prosedürlerin çok zaman ve enerji tüketmesidir. İşbirliğinin önündeki diğer engeller: kişisel sorunların işe yansıtılması, tek taraflı alma yaklaşımı, merkezden uzak kurumların göz ardı edilmesi, ulaşım sorunları, kaynak sıkıntısı, kurum yöneticisi-okul yöneticisi ayrımının statü farkı yaratmasıdır. Mevzuat işbirliği için uygundur. Ancak günün koşullarına uymayanların güncellenmesi ve prosedürü azaltan bazı değişiklikler yapılması gerekir.

Genellikle eğitim kurumları arasındaki işbirliği özendirilirken eğitim kurumu olmayan diğer kurumlarla işbirliğinde üst kurumlardan izin almanın uzun sürmesi, gereğinden fazla prosedürün bulunması, eğitim kurumu olmayan kurumlara şüphe ile bakılması ve sorun kaynağı olabileceğine ilişkin düşünceler, eğitim örgütlerini kendi içinde birbiri ve diğer kamu kurumları ile işbirliği yapmaya özendirirken diğer kurumlarla işbirliğinde kendilerini koruma içgüdüsü ile daha çekingen davranmalarına neden olmaktadır.

İşbirliği Yapılan Kurumlara ve Konulara İlişkin Sonuçlar

Eğitim örgütlerinin işbirliği ağbağında hem yakın hem uzak bağlantıları vardır. Araştırma bulgularına göre il merkezindeki eğitim örgütleri kendi

içinde sıkı, dışarıya karşı kapalı bir yapı sergilemektedir. Ağbağ haritasında görece çekirdekte kenetlenmiş çok sayıda bağlantı ve dış bağlantıların zayıflığı, örgütlerin iç bağlantılarının dış bağlantılarına göre daha güçlü olduğunu göstermektedir.

Eğitim örgütleri dışında en fazla kamu kurumları ile işbirliği yapılmaktadır. Okulların özel sektörle ve sivil topum kurumları ile bağlantıları kamu kurumlarına göre daha zayıftır.

Okullar ve kurumlar arasındaki işbirliğinin bir bölümünün yapılandırılmış (zorunlu ve emredilmiş) biçimde gerçekleşmesi nedeniyle kamu kurumları ve okullar arasındaki bağlantıların büyük bölümü prosedüre bağlanmıştır (resmi yazışmalarla düzenlenen etkinliklere katılım, sağlık taramaları, okul güvenliği protokolleri gibi). Bunun dışında kalan ve okul ve kurumların kendi istekleri ile gerçekleştirdikleri işbirlikleri (gönüllü işbirliği) okulların ve kurumların ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleşmektedir.

Araştırmanın nitel boyutunda, 36 katılımcının diğer kurumlarla yaptığı işbirliği konuları 15 başlık altında toplanmıştır: (1) Resmi yazışmalar ve onaylar (2) Bilgi paylaşımı (3) Personel desteği (öğretmen) (4) Yönetici görüş alış-verişi (5) Güvenlik (6) Sağlık (sağlık taramaları ve aşılama tablosu) (7) Spor müsabakaları (8) Projeler (9) Malzeme (okul tamiratı için malzemeler, kırtasiye malzemesi, taşımalı okullar için yemek (10) bina-mekan paylaşımı (depo, spor salonu, konferans salonu) (11) Maddi kaynak (12) Tenik-destek (13) Staj (14) Seminerler-konferanslar (15) Özel eğitim (taramalar). En fazla işbirliği yapılan konu bilgi paylaşımı, en az işbirliği yapılan konu ortak projede çalışmadır.

İl merkezinde en çok işbirliği yapılan örgüt, kur10 (temel eğitim okulu) , en çok gönüllü işbirliği yapılan kurum ise Halk Eğitim Merkezi olarak belirlenmiştir. Her iki kurumun da fiziki olanakları ve sundukları hizmetler diğer okulların konferans salonu, personel ve veli eğitim etkinlikleri, spor salonu, konferans salonu, depo, çeşitli ihtiyaç duyulan malzemeler

(sandalye,ses sistemi vb.) gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Belli kaynaklara sahip olmak kurumları daha çok tercih edilen kurumlar haline getirmektedir.

Bina mekan paylaşımı ile okul türü ve coğrafi konum arasında anlamlı bir ilişki vardır. Temel eğitim okullarına nazaran en fazla bağlı kuruluşlar bina-mekan paylaşımı yapmıştır. En fazla il merkezindeki kurumlarda bina-mekan paylaşımı yapılmıştır.

Seminer-kurs personel yetiştirme desteği ile örgüt tipi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Okullara nazaran en fazla bağlı kurumlar arasında bu konuda işbirliği yapılmıştır.

İşbirliği Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

En fazla, ikinci düzeyde yer alan birlikte çalışma – dayanışma düzeyinde, en az koalisyon düzeyinde işbirliği yapılmıştır. En geniş katılımlı işbirliği, koordinasyon düzeyindeki (3.düzey) işbirliği olmuştur. Bu düzeyde sadece 8 kurum yalıtılmıştır. Kurumlar incelendiğinde bu düzeyde tüm eğitim kurumlarının katılımının sağlandığı görülmüştür.

Koordinasyon ve koalisyon düzeyleri ile örgüt (okul) büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki vardır. Büyük okullarda her iki düzey işbirliğinde de küçük okullara göre daha fazla işbirliği yapılmıştır.

Sosyal Ağbağ Nitelikleri ile İşbirliği Düzeylerine İlişkin Sonuçlar

Yapısal boşluk analizlerine ilişkin sonuçlar. İşbirliği ağbağında yapısal boşluk analizlerine göre, en etkin kurum kur35 , en düşük kur7 olarak belirlenmiştir. Kur35 (Halk Eğitim Merkezi) tüm işbirliği düzeyleri ağbağında yapısal boşluk analizlerine göre etkinliği en yüksek ve kısıtı en az kurum olarak belirlenmiştir.

Bağlı kuruluşların etkinlik düzeyi temel eğitim ve ortaöğretim kurumlarına göre fazladır.

İşbirliği konularına göre değerlendirmelerde:

Bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliğinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Etkinlik düzeyi yüksek örgütlerin bina – mekan paylaşımı daha fazladır.

Personel destek konusundaki işbirliğinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Etkinlik düzeyi yüksek örgütlerin personel destek konusundaki işbirliği daha fazladır.

Maddi kaynak konusundaki işbirliğinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Etkinlik düzeyi yüksek örgütlerin maddi kaynak konusundaki işbirliği daha fazladır.

Bilgi Paylaşımı konusundaki işbirliğinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Etkinlik düzeyi yüksek örgütlerin bilgi paylaşımı daha fazladır.

Seminer-kurs personel yetiştirme desteği konusundaki işbirliğinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Etkinlik düzeyi yüksek örgütlerin seminer-kurs yetiştirme desteği daha fazladır.

Yönetici görüş alış-verişi konusundaki işbirliğinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Etkinlik düzeyi yüksek örgütlerin yönetici görüş alış-verişi daha fazladır.

İşbirliği düzeylerine göre değerlendirmelerde:

Ağ oluşturma düzeyindeki işbirliğinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Etkinlik düzeyi yüksek örgütlerin ağ oluşturma düzeyinde işbirliği daha fazladır.

Birlikte çalışma- dayanışma düzeyindeki işbirliğinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Etkinlik düzeyi yüksek örgütlerin birlikte çalışma- dayanışma düzeyinde işbirliği daha fazladır.

Koordinasyon düzeyindeki işbirliğinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Etkinlik düzeyi yüksek örgütlerin koordinasyon düzeyinde işbirliğin daha fazladır.

Koalisyon düzeyindeki işbirliğinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

En yüksek işbirliği düzeyinde, etkinlik düzeyi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Etkinlik düzeyi yüksek örgütlerin işbirliği (collaboration) düzeyi daha fazladır.

Merkezileşme ölçümlerine ilişkin sonuçlar. Derece merkeziliği en yüksek dolayısıyla bağlantı sayısı en fazla olan örgüt kur10'dur. Derecesi en düşük örgütler : Devlet Hastanesi, Örsan, Toplum Sağlığı Merkezi, Ziraat Bankası, Esnaf Sanatkarlar Odası, Türkeli İlçe MEM, Karabük Ü, Zonguldak Ü. , Aile Sosyal Politikalar Müd, SİSAT ve MEB (Bakanlık). En fazla sayıda işbirliği kur10 tarafından yapılmıştır. Kur10 aynı zamanda diğer aktörlere ulaşma olanağı (yakınlık merkeziliği) en yüksek olan aktördür. Köprü rolü (arasındalık merkeziliği) ölçüsü en yüksek aktörü kur37'dir. Bilim Sanat Merkezi, en fazla köprü rolü üstlenen aktördür.

Tüm aktörler arasında öz-vektör merkeziliği olarak adlandırılan değeri en yüksek aktör kur10'dur.

Yönetici özellikleri ve derece merkeziliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İşbirliği yapılan konu başlıklarına göre:

Bina-mekan paylaşımı konusundaki işbirliğinde, derecesi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Derecesi yüksek örgütlerin bina – mekan paylaşımı daha fazladır.

Personel destek konusundaki işbirliğinde, derecesi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Derecesi yüksek örgütlerin personel destek konusundaki işbirliği daha fazladır.

Seminer-kurs personel yetiştirme desteği konusundaki işbirliğinde, derecesi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Derecesi yüksek örgütlerin seminer-kurs yetiştirme desteği daha fazladır.

Yönetici Görüş Alış-verişi konusundaki işbirliğinde, derecesi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Derecesi yüksek örgütlerin yönetici görüş alış-verişi daha fazladır.

İşbirliği yapılan konu başlıklarına göre:

Ağ oluşturma düzeyindeki işbirliğinde, derecesi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Derecesi yüksek örgütlerin ağ oluşturma düzeyinde işbirliğinin daha fazladır.

Birlikte çalışma- dayanışma düzeyindeki işbirliğinde, derecesi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Derecesi yüksek örgütlerin birlikte çalışma- dayanışma düzeyinde işbirliği daha fazladır.

Koordinasyon düzeyindeki işbirliğinde, derecesi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Koalisyon düzeyindeki işbirliğinde, derecesi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Derecesi yüksek örgütlerin koalisyon düzeyinde işbirliği daha fazladır.

İşbirliği (collaboration) düzeyindeki işbirliğinde, derecesi yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Derecesi yüksek örgütlerin işbirliği (collaboration) düzeyi daha fazladır.

Yönetici özellikleri ve arasındalık merkeziliği arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İşbirliği yapılan konu başlıklarına göre:

Ortak proje konusundaki işbirliğinde, arasındalık merkeziliği yüksek, orta düzey ve düşük gruplar arasında, arasındalık merkeziliği yüksek ve orta düzeyde olanlarla orta düzeyde ve düşük düzeyde olanlar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Arasındalık merkeziliği orta düzeyde olan grup hem düşük hem de yüksek olan gruba göre daha fazla ortak proje konusunda işbirliği yapmıştır.

Sosyal etkinlik konusundaki işbirliğinde, arasındalık merkeziliği yüksek, orta düzey ve düşük gruplar arasında, arasındalık merkeziliği yüksek ve orta düzeyde olanlarla anlamlı bir ilişki bulunmazken, orta düzeyde ve düşük düzeyde olanlar arasında vardır. Arasındalık merkeziliği orta düzeyde olan grup düşük olan gruba göre daha fazla sosyal etkinlik konusunda işbirliği yapmıştır.

Seminer-kurs personel yetiştirme desteği konusundaki işbirliğinde, arasındalık merkeziliği yüksek, orta düzey ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Arasındalık merkeziliği yüksek ve düşük gruplar arasında arasındalık merkeziliği yüksek olan grubun seminer kurs işbirliği daha fazladır. Aynı biçimde arasındalığı orta düzeyde olan grup ile düşük grup arasında anlamlı bir ilişki vardır. Arasındalığı orta düzeyde olan grubun düşük gruba göre seminer-kurs işbirliği daha fazladır. Sıra ortalamaları

dikkate alındığında arasındalık merkeziliği yüksek ve orta düzeyde olan grubun değerleri birbirine oldukça yakındır.

İşbirliği düzeylerine göre;

Ağ oluşturma düzeyindeki işbirliğinde, arasındalık merkeziliği yüksek, orta düzeyde ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Birlikte çalışma- dayanışma düzeyindeki işbirliğinde, arasındalık merkeziliği yüksek ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Arasındalık merkeziliği yüksek örgütlerin birlikte çalışma- dayanışma düzeyinde işbirliğinin daha fazladır.

Koordinasyon düzeyindeki işbirliğinde, arasındalık merkeziliği yüksek, orta düzeyde ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Koalisyon düzeyindeki işbirliğinde, arasındalık merkeziliği yüksek, orta düzeyde ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

İşbirliği (collaboration) düzeyindeki işbirliğinde, arasındalık merkeziliği yüksek, orta düzeyde ve düşük gruplar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Sonuç olarak örgütlerin ağbağ içindeki konumlarına (merkezi aktör, etkinlik düzeyi ve arasındalık durumu) göre işbirliği düzeyleri anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir:

1- Eğitim örgütleri birbiri ile çok sayıda ve çeşitli konularda işbirliği yaparken kendileri dışında diğer kurumlara daha kapalı ve korumacıdır. Eğitim örgütlerinin dış bağlantılarının geliştirilmesi gereklidir.

2- Bağlı kuruluşların diğer eğitim öğütlerini etkileme olasılıkları bağlantıları nedeniyle daha fazladır. İşbirliği ağbağının iyileştirilmesi ve tüm ağbağa yayılması için yapılacak planlamalarda (örneğin yeniliklerin yayılması gibi) diğer örgütleri etkileme kapasiteleri açısından bu kurumların geliştirilmesi ve uzman eksikliklerinin giderilmesi doğru müdahale noktaları olacaktır.

3- Okul ve kurum yöneticileri genellikle eğitim örgütleri dışında en fazla kamu kurumları ile işbirliği yapmaktadır. Kamu kaynaklarının aynı il içindeki kamu kurumları arasında gerektiğinde aktarılması ya da karşılıklı olarak değişiminde kolaylık sağlanması için gerekli mevzuat düzenlemeleri yapılmalıdır.

4- Eğitim örgütlerinin gerek birbiri gerekse diğer kurumlarla işbirliğinin geliştirilmesi için bürokrasinin yavaş işlemesine sebep olan engellerin (yazışmaların çok zaman alması, üst kurumdan izin alınması gereği, okullar arası ikili protokollerin düzenlenmesinde her türlü büyük ve küçük çaplı konularda üst kurumla yazışmalar gibi) ortadan kaldırılması ve eğitim yöneticilerinin bu konudaki yetkilerinin artırılması ve hesapverirlik anlayışına göre denetlenmesi önerilebilir.

5- Tüm kurumların elindeki fazla malzeme ve diğer kurumlara sunabilecekler olanakları güncel biçimde duyurabilecekleri ve diğer kurumların haberdar olabileceği bir havuz ve bildirim sisteminin oluşturulması ve web sitelerinden duyurulması ve sürekli olarak güncellenmesi işbirliğinin sürekliliği ve kurumsal ihtiyaçların karşılanmasında bir yöntem olarak uygulanabilir.

6- İşbirliğinde en önemli etkenlerden biri güven ilişkisinin kurulmasıdır. Güvenin gelişmesi, yöneticilerin birbirini daha fazla tanımasıyla ve bir araya gelmesiyle mümkündür. Sadece ğitim örgütleri değil diğer örgütleri de kapsayan ve statü farklılıkları yaratacak oturma düzeni yerine daha informal ortamlar sağlanması gelecekteki işbirlikleri için uygun sosyal ortam oluşturabilir. Biçimsel toplantılar yerine daha informal bir arada olma olanakları yaratılmalıdır.

7- İl merkezinden uzaktaki kurumların bağlantıları il merkezindekilere göre nispeten daha düşük bulunmuştur. Bu kurumların işbirliği bağlantılarının artırılması için ulaşım sorunlarının çözülmesi merkezdeki işbirliği olanaklarını daha fazla değerlendirmelerini sağlayacaktır.

8- En üst düzeyde işbirliği okulların diğer örgütlerle işbirliğinde daha bağımsız kararlar verebilmelerini gerektirmektedir. Mevcut bürokratik yapı, okul yöneticilerini yeni işbirlikleri kurmada kısıtlamaktadır. Okul yöneticilerinin liderlik sergileyebilmeleri için daha fazla hareket alanı yaratılması gerekmektedir. Aşırı bürokratik yapı bunu sağlamaktan uzak görünmektedir.

9- Eğitim örgütleri arasında işbirliğinin geliştirilmesinde genellikle yöneticinin tavrı (işbirliğine yatkın bir kültür, iletişim becerisi gibi) kritik önem taşımaktadır. Yöneticilerin işbirliği kültürünün yaratılması ve geliştirilmesi konusundaki bakış açısının geliştirilmesi için sadece işbirliğinin yararlarının anlatımından öte, işbirliğini destekleyen tutumlar kazanmalarına yönelik eğitim etkinleri hizmet içi eğitim çalışmalarına eklenebilir.

10- Araştırma tek eğitim bölgesi olan bir ilde yapılmıştır. Benzer araştırmaların birden fazla eğitim bölgesi olan illerde yapılması işbirliği düzeyleri ağbağı ilişkilerinin incelenmesinde oluşan bileşenin (component) görüntüsündeki değişimleri ve bölünmeleri incelemek açısından önemli veriler sunabilir.

KAYNAKÇA

Acar, M. (2004), **Örgüsel Yönetim.** Ankara: Nobel Yayınevi.

Acar, M. and Robertson, P.J. (2004) Accountability Challenges in Networks and Partnerships: Evidence from Educational Partnerships in the United States. **International Review of Administrative Sciences,** 70, 331-344.

Acar,M; Chao Guo, C. and Yang, K. (2012) Accountability in Voluntary Partnerships:To Whom and for What? **Public Organization Review** 12, 157-174.

Adamic, L. (2013) **Social Network Analysis Online Course – Lectures Documents** : Coursera. https://www.coursera.org/ (uzaktan eğitim kurs notları).

Akıllı, M. (2009) **Üniversite- Sanayi İşbirliğinde Bir Başarı Örneği: Türk Makine Sektöründe Bir Kalite Markasının Yarartılması.** Üniversite-Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi, Eskişehir.

Arslan, R. ; Soba, M.; Doğruer, S. ve Işık, S. (2009). **Üniversite Sanayi İşbirliği Sorunları.** Üniversite-Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi, Eskişehir.

Arslan, M. ve Altınışık, S. (İlköğretim Okullarındaki Stratejik Planların Taklitçi Eşbiçimlilik Düzeylerinin Belirlenmesi (Van İli Örneği) **Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi ,** 3 (1).1-14.

Arvanitis, S. ; Kubli, U. And Woerter, M. (2008). University-Industry Knowledge and Technology Transfer In Switzerland: What University Scientist Think About Cooperation With Private Enterprises. **Research Policy**. 37, 1865-1883.

Anonim**. National Network for Collaboration** http://crs.uvm.edu/nnco/collab/framework.html#framework 15.06.2011 (çevrimiçi).

Anonim**. No Child Left Behind Act** (2001) http://www2.ed.gov/nclb/overview/importance/difference/index.html15.06.2011 (çevrimiçi)

Anonim. **Community Based Collaboration Community Wellness Multiplied** http://www.uvm.edu/extension/community/nnco/collab/wellness.html,

Ash, A.M. (1989) **Interaorganizational Relations And Effectiveness in School-Business Partnersships.** Dissertations from ProQuest**.** Paper: 2796. http://scholarlyrepository.miami.edu/dissertations/2796(çevrimiçi).

Axelrod, R. ve Hamilton, W.D. (1981) The Evolution of Cooperation. **Science.** New Series (211) 4489. 1390-1396. http://www personal.umich.edu/~axe/research/Axelrod%20and%20Hamilton%20EC%201981.pdf 15.06.2011 tarihinde erişildi (çevrimiçi).

Austin, J. E. (2000) Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. **Nonprofit and Voluntary Sector Quaeterly.** 29 (1), 69-97.

Aydın, M. (2007**) Eğitim Yönetimi.** Ankara: Hatipoğlu Yayınları (8. Baskı).

Aydın, İ. (2005) Okul Çevre İlişkileri. Içinde **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı.** (Edt) Yüksel Özden. (s. 161-185) Ankara: PegemA Yayıncılık.

Aydoğan .M. (2012) **Samsun İlinde Organik ve Konvansiyonel Fındık Yetiştiricilerinin Gübre Kullanımı Konusundaki İletişim Kaynaklarının Sosyal Ağ Analizi İle Karşılaştırılması.** Yüksek Lisans Tezi. Samsun On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.

Azagra-Caro, J.M. (2007) What Type Of Faculty Member Interact With What Type Of Firm? Some Reasons For The Delocalisation Of Univeristy-Industry Interactionn. **Technovation.** 27,704-715.

Baba, Y.; Shichijo, N. and Sedita, S.R. (2009). How Do Collaborations With Universities Affect Firms' Performance? The Role of "Pasteur Scientists" In The Advanced Materials Field. **Research Policy.** 38. 756-764.

Balcı, A. (2002) **Örgütsel Gelişme.** Ankara: PegemA Yayıncılık (3. Baskı).

Balcı, A. (1991). **Etkili Okula Ulaşmada İlk Adım: Etkili Yönetici.** Birinci Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Balcı, A. (2002). **Etkili Okul ve Okul Geliştirme.** Ankara: Pegem Akademi.

Balcı, A. (2009). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler.** Ankara: Pegem Akademi.

Barabasi, A.L. (2010) **Bağlantılar.** İstanbul: Optimist Yayınları.

Başak, S. ve Öztaş, N. (2010) Güven Ağbağları ve Toplumsal Cinsiyet. **Gazi Ü. İ.İB.F. Dergisi.** 12(1) 27-56.

Başaran, İ. E. (2000). **Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul.** Ankara: Feryal Matbaası.

Başaran, İ. E. (2008). **Yönetimde İnsan İlişkileri.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Barnes, J. (1954) Class and Commities in Norwegian Island Parish. **Human Relations.** 7, 39-58.

Barringer, B. R. ve Harrison,S. (2000). Walking a Tighrope: Creating Through Interorganizational Relationship. **Journal of Management**. 26 (3), 367-403.

Beckert, J. (2003) Economic Sociologj and Embeddedness: How Shall We Conceptualize Economic Action? **Journal of Economic Issues,** 37(3), 769-787.

Bess, K. D. ; Paul W. Speer, P.W. &. Perkins, D.D. (2012) Ecological Contexts in the Development of Coalitions for Youth Violence Prevention : An Organizational Network Analysis **Health Education & Behavior** 39 (5) 526-537.

Bekkers, R. and Freitas, I.M.B. (2008). Analysing Knowledge Transfer Channels Between Universities and Industry: To What Degree Do Sectors Also Matter? **Research Policy.** 37,1837-1853.

Berkowitz, S.D. (1988) Afterword: Toward a Formal Structural Sociology. In B. Wellman and S.D. Berkowitz (Eds.), **Social Structures, A Network Approach** (p.p. 447-497) London: Jai Press.

Bidweil, (2001) Analyzing Schools as Organizations: Long-term Permanence and Short-term Change. **Sociology of Education** Extra Issue, 100-111 http://home.iitk.ac.in/~amman/soc748/bidwell_analyzing_schools_as_organizations.pdf , açık erişim, 15.10.2012).

Bjerregaard, T. (2009). Universities-Industry Collaboration Strategies: A Micro-Level Perspective. **European Journal Of Innovation Management.** 12 (2) 161-176.

Black, L.J. , Cresswell, A.M.; Pardo, T.A.; Thompson, F. ; Canestraro,D.S. ; Cook,M. ; Luna,L.F. ; Martinez, I.J. ; Andersen,D.F. Richardson, G.P. (2002) **A Dynamic Theory of Collaboration: A Structural Approach to Facilitating Intergovernmental Use of Information Technology**.36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03) http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.103.9833&rep=rep1&type=pdf açık erişim, 25.10.2012.

Blumental, D. ; Gluck, M. ; Louis, K.S. ; Stoto, M.A. and Wise,D. (1986). University Industry Research Relationships in Biotechnology: Implications For The University. **Science.** 232 (4756) 1361-1366.

Bolat, S. (1995) **Eğitim Örgütlerinde İşbirliği (Hacettepe Üniversitesi Örneği).**Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Borgatti, S.P., ve Foster, P.B. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A review and Typology. **Journal of Management.** 29(6), 991-1013.

Borgatti, S.P.; Everett, M.G. and Freeman, l.c. (2002) **UCINET for Windows, Version 6.59: Software for Social Network Analysis.** Harvard, MA: Analytic Technologies.

Borden, L.M. and Perkins, D.F. (1999) **Assessing Your Collaboration: A Self Evaluation Tool.** http://www.joe.org/joe/1999april/tt1.php/The (çevrimiçi).

Borden, L.M. and Perkins, D.F. (1998) **Evaluating Your Collaborative Effort.** Center fort he Study and Prebenion of Violence. National Network For Collaboration. Program Evaluation Newsletter. 1,5 **.** (çevrimiçi).http://crs.uvm.edu/nnco/collab/framework.html#framework) (Çevrimiçi)

Bourdieu, P. (1983) Forms of Capital. **Handbook of Theory and Research Fort he Sociology of Education.** 241-258.

Boy, O. (2012) **Sosyal Ağlarda Topluluk Yapılarının Analizi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

Bozkurt, V. ve Aytaç, S. (1996). **2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlara Yaklaşımlar.** Üniversite Sanayi İşbirliği ve Araştırma Geliştirme. İstanbul: Simge Ofis.

Brazill, T.J. (2003) Social Distance. In K. Christensen and D. Levinson (Eds), **The Encyclopedia of Community: From the Village to the Virtual World.** (p.p. 1307-1309). CA: Sage Publication

Burt, R.S. (1992) **Structural Holes: The Social Structure of Competition.** Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bursalıoğlu, Z. (1994) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2007). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı.** Ankara: PegemA Yayıncılık.

Castells, M. (2008**) Ağ Toplumunun Yükselişi, Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür.** İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.

Campbell, J.M.(2006) Renewing Social Capital: The Role of Civil Dialogue. In S. Schuman. **Creating a Culture of Collaboration.** San Francisco, CA: Josey Bass.

Carrington, P.J. ; Scott, J. and Wassserman, S. (2005) **Models and Methods in Social Network Analysis in the Social Sciences**. NY: Cambridge University Press

Christensen, Marx ve Stevenson, (2009). İşbirliğinin ve Değişimin Araçları. **İşbirliği Kuralları.** İstanbul: MESS Yayınları.Yayın No:591.

Chiristakis, N.A. ve Fowler, J.H. (2012) **Sosyal Ağların Şaşırtıcı Gücü ve Yaşantımızı Biçimlendiren Etkisi.** İstanbul: Varlık Yayınları.

Coleman, J. S. (1961) **Adolescent Society.** NY: Free Press.

Conery, M.J. (2012) **Mapping The Terrain: A Social Network Analysis Of Elemantary Teachers' Perceptions Of Socail Leadership Practice**.Dissertations 3548511, ProQuest, Northern Arizona University.

Creswell, J.W. (2009). **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.** London: SAGE Publications. 3rd.edt.

Creswell, J.W. (2012) **Educational Research : Planning, Conducting, And Evaluating Quantitative And Qualitative Research**. Boston: Pearson Education, Inc.

Cross, R. ve Parker, A. (2004) **Sosyal Şebekelerin Saklı Gücü.** İstanbul: Henkel Yayıncılık.

Cross, J.E. , Dickman, E. , Newman-Gonchar, R. and Fagan, J.M. (2009) Using Mixed-Method Design and Network Analysis to Measure Development of Interagency Collaboration. **American Journal of Evaluation** (30) 310-329.

Csermely; P. (2006) **Weak Links: Stabilizers of Complex Systems from Proteins to Social Networks With 52 Figures and 12 Tables 123**. Germany: Springer.

Cummings, T.G. (1984) Transorganizational Development. **Research in Organizational Behavior.** CT: JAI Pres. 367-422.

Çengel, K. (2009) **Gaziantep Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaların Ar-Ge ve Teknoparklara Yaklaşımı Üzerine Bir Uygulama.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

Dağlı, G. (2009) İlköğretimde Velilerle İşbirliği Kurmada Öğretmenlerin Yeterlilikleri İle İlgili Görüşleri (KKTC, Lefkoşa Örneği). **Eğitim Araştırmaları Dergisi.** 122-165.

Daly, A.J. (2010) Social Network Theory and Educational Change. **Harward Education Press.**

Daly, A. (2012) Data, Dyads and Dynamics: Exploring Data and Social Networks in Educational Improvent. **Teachers College Record**. 114(11)1-38.

Davis, G.F. and Powell, W.W. (1992) Organization-Environment Relations. In M.D. Dunette and L.M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (p.p. 334-341). C.A: Consulting Psychologists.
http://webuser.bus.umich.edu/gfdavis/Papers/davis_powell_92.pdf (çevrimiçi)

Deal,T.E. Purinton, T. ve Waetjen,D.C. (2008) **Making Sense of Social Networks in Schools** CA: Corvin Publish.

Degenne, A. and Forse, M. (1999) **Introducing Social Networks**. CA: Sage

Demir, K. (2008) Dönüşümcü Liderlik ve Kollektif Yeterlik İnancı: İşbirliği Kültürü ve Özyeterlik İnancının Rolü. **Eğitim Araştırmaları Dergisi.** 98-112.

Dekker,H.C. (2004) Control of Inter-Organizational Relationships: Evidence on Appopiration Concern and Coordination Requirements. **Accounting Organization and Society.** 29, 27-49.

Dennis, A (2003) **Collaboration vs C-There (Cooperation, Coordination, and Communication).**
http://ride.ri.gov/adulteducation/Documents/Tri%20part%201/Collaboration%20vs.%20the%203c's.pdf (çevrimiçi)

Dillenbourg, P. (1999) Introduction; What Do You Mean By 'Collaborative Learning'? In P. Dillenbourg (Eds.), **Cognitive and Computational Approaches** (p.p. 1-19) Amsterdam: Pergamon, 1-19.

Doğan, H.A. (2010) **Çevrimiçi Toplulukların Sosyal Ağ Analizi: Bir Öğretmen Forumu Örneği.**Yayınlanmamış Yükseklisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Donaldson, L. (2001) **The Contingency Theory of Organizations.** London: Sage Publ.

Doyle, A.E. (2009) **An Exploration of How Middle Schools Can Create Environments That Are Conductive to Building Social Relationships.** ProQuest LLC, Dissertation**,** Washington State University.

Dulupçu, M.A. ve Sungur, O. (2007) **Yenilik, İşbirliği ve Girişimcilik: Batı Akdeniz Bölgesi KOBİ'lerinin Tutumlarının Değerlendirilmesi**. Ankara: KOSGEB.

El Ansari, W., and Weiss, E. S. (2006). Quality of research on community partnerships: Developing the evidence base. **Health Education Research,** 21,75-180.

Emirbayer, M. and Goodwin, J. (1994) Network Analysis, Culture, Problem of Agency. **The American Journal of Sogiology.** 99 (6) 1411-1454.

Emirbayer, M. and Goodwin, J. (1996) Symbols, Positions, Objects: Toward a New Theory of Revoluations and Collective Action. **History and Theory.** 35(3)358-374.

Eom, B. and Lee, K. (2010). Determinants Of Industry- Academy Linkages And, Their Impact On Firm Performance: The Case Of Korea As A Latecomer In Knowledge Industrialization. **Research Policy.** 39,625-639.

Eren, E. (2005) **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.** İstanbul: Beta Basımevi.

Erdem, L. (1993) **Yükseköğretimde Eğitim Sosyolojisi Dersinde Öğrencilerin Akademik Başarısı Açısından İşbirliğine Dayalı Öğrenme Yöntemi ve Geleneksel Öğrenme Yöntemi Açısından Fark.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erdoğan, S. (2009) Üniversite- Sanayi İşbirliği İçin Ar-Ge /Ür-ge Finansman Merkezi Modeli. **Üniversite-Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi,** Eskişehir.

Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (2002) **Öteki Kuram.** Ankara: Erk.

Etzkowitz, H. (1998). The Norms Of Entrepreneurial Sciences: Cognitive Effects Of The New University-Industry Linkages. **Research Policy.** 27, 823-833.

Evans,P. ve Wolf, B. (2009) İşbirliği Kuralları. **İşbirliği Kuralları** İstanbul: MESS Yayınları No.59, 35-57.

Everett, M. and Borgatti, S. (2005) Extending Centrality. In P.J. Carrington, J. Scott and S. Wasserman (Eds.), **Models and Methods in Social Network Analysis** (pp. 57-76). New York: Cambridge University Pres.

Fitcher, J. (1994) **Sosyoloji Nedir?** Ankara: Anı Yayıncılık (7. Baskı)

Forsyth, D.R. (2006) **Group Dynamics.** Belmont: Thomson Wadsworth 4 th Edition.

Frey, B. Lohmeier,J.H.; Lee, S.W. ve Tollefson, N. (2006) Measuring Collaboration Among Grant Partners. **American Journal of Evaluation.** 27, 383-392.

Freeman, L.C. ; White, D.R. and Romney, A.K. (1992) **Research Methods in Social Network Analysis.** N.J: Transaction Publishers.

Freeman, L.C. (2004) **The Development of Social Network Analysis : A Study In The Socıology Of Scıence**. Vancouver : ΣP Empirical Press.

Frizby, D. (2002) Georg Simmel. In P. Hamilton (Eds.), **Key Sogiologist** NY: Routledge (Revised Edition)

Gajda, R. (2004) Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances. **American Journal of Evaluation.** 25,65-77.

Gajda, R. and Koliba, c. (2007) Evaluating the Imperative of Interorganizational Collaboration. **American Journal of Evaluation.** 28,26-44.

Galaskiewicz, J. And Wasserman, S. (1989) Mimetic and Normative Processes within an Interorganizational Field: An Emprical Test. **Administrative Science Quarterly.** 34, 454-479.

Gargiulo, M. and Benassi, M. (2000) Traped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes and Adaption of Social Capital. **Organization Science.** 11 (2) 183-196.

Gazell, J. A. (1970) Authority-Flow Theory and The Impact of Chester Barnard, **California Management Review.** 13 (1) 68-74.

Goldsmith, S. and Eggers, W. (2004) **Governing by Network: The New Shape of Public Sector.**

Gehani, R.R. and Gehani, R. (2007). Mary Parker Follett's Constructive Conflict: A Psychological Foundation of Business Administration for Innovative Global Enterprises. **Journal of Public Administration.** 30, 387-404.

Giddens, A. (2000) **Sosyoloji.** Ankara: Siyasal Kitabevi.

Glesne, C. (2013) **Nitel Araştırmaya Giriş**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Gökçe, F. (2009) **Değişme Sürecinde Devlet ve Eğitim.** Ankara: Pegem Akademi.

Göker, A. (2008) **Türkiye'de Bilim ve Teknoloji Politika Tasarımlarında Üniversite-Sanayi İşbirliği.** Üniversite- Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi, Adana.

Gratton,L ve Erickson,T.J. (2009). İşbirlikçi Ekipler Oluşturmanın Sekiz Yolu. İçinde Harward Busines Review İşbirliği Özel Sayısı (Eds.), **İşbirliği Kuralları**. (s.s. 11-34). İstanbul: MESS Yayınları No.591.

Granovetter, M. (1973) Strength of Weak Ties. **American Journal of Sociology.** 78, 1360-1380.

Granovetter, M. (1982) The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revised. In P.V. Marsden and N. Lin (Eds.), **Social Structure and Network Analysis** (p.p. 105-130). C.A.: Sage Publications.

Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. **American Journal of Sociology.** 91(3), 481-510.

Gray, B. (1989). **Collaborating: Finding Common Ground For Multiparty Problems.** San Francisco: Jossey-Bass.

Gulati, R. (1998) Aliances and Network. **Strategic Management Journal**, 19, 293-317.

Gulati,R. (2009) Siloları Yıkmak. İçinde Harward Busines Review İşbirliği Özel Sayısı (Eds.), **İşbirliği Kuralları**. (s.s. 107-129). İstanbul: MESS Yayınları No.591.

Gudergan, S.P. and Gudergan,G.P. (2002) A Dynamic Theory of Collaboration and Decision Making" in **Proc. HICSS.** http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.100.3229&rep=rep1&type=pdf (Çevrimiçi)

Güçlü, N. Ve Bardakçı, M. (2004) Amerika Birleşik Devletleri Eğitim Sistemi ve Hiçbir Çocuğun Eğitimsiz Kalmaması Reformu. **Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi.** 5 (2) 51-64.

Güney, Ş. ve Bahçekapılı, H.G. (2010) İnsanlarda Özgeci İşbirliğinin Psikolojik ve Beyinsel Temelleri. **Türk Psikoloji Yazıları**. 13(25) 29-41.

Gürgür, H. Ve Uzuner, Y. (2010) Kaynaştırma Sınıfında İşbirliği İle Öğretim Uygulamalarına Bakışın Fenemonolojik Analizi. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri.** 10 (1) 275-333.

Gürsakal, N. (2009) **Sosyal Ağ Analizi.** Bursa: Dora Yayınları.

Hadfield, M. and Jopling, M. (2012) How Might Better Network Theories Support School Leadership Research? **School Leadership & Management.** 32(2) 109-121.

Halis, M. ve Bayrak, S. (2003) Öğretim Elemanları ve Sanayici Açısından Üniversite Sanayi İşbirliğinin Değerlendirilmesi. **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.** 64-85.

Hannan, M.T. and Fremann,J. (1977) The Population Echologie of Organizations. **American Journal of Sociology.** 82(5) 929-964. http://www.jstor.org/discover/10.2307/2777807?uid=3739192&uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101973680301 (çevrimiçi)

Hanneman, R. A., and Riddle, M. (2005). **Introduction to Social Network Methods.** http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/(çevrimiçi).

Hanneman, R. (1987) **Computer-assisted Theory Building.** CA: Sage.

Hansen, M.T. ve Oetinger, B.V. (2009) T-Biçimli Yöneticiler. İçinde .Harward Busines Review İşbirliği Özel Sayısı (Eds.), **İşbirliği Kuralları**. (s.s. 131-157). İstanbul: MESS Yayınları No.591.

Harris, J. and Hollis, M. (2008) **Ferdinand Tönnies: Community and Civil Society.** Edinburg: Cambridge University Press.

Hatch, M.J. (1997) **Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives.** N.Y: Oxford Üniversity Press.

Hean, S. ; O'Hallaron, C. ; Craddock, D. ; Hammick, M. and Pitt, R. (2013) Testing Theory in Interprofessional Education: Social Capital As a Case Study. **Journal of Interprofessional Care.** 27(1) 10-17.

Himmelman, A.T. 2002. **Collaboration for a Change: Definitions, Decision-Making Roles, and Collaboration Process Guide,** Minneapolis: Himmelman Consulting.

Hogan, C. (2005) Successfully Facilitating Multicultural Groups. In **Creating A Culture Of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook** (Edit. Sandy Schuman). San Francisco, CA: Jossey-Bass,

Hogue, T. (1994) Community Based Collaborations- Wellness Multiplied. Oregon Center for Community Leadership. http://crs.uvm.edu/nnco/collab/framework.html#framework (Çevrimiçi)

Hooper, S. and Hannafin, M. J. (1991) The Effects Of Group Composition On Achievement, Interaction, and Learning Efficiency During Computer-Based Cooperative Instruction. **Education Technology Research and Development.** 39, 27-40.

Hoy, W. ve Miskel,C.G. (2010). **Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama.** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hudson, B. (2004) Analyzing Network Partnership. **Public Management Review**, 6 (1) 75-94.

Huxam, C. (2003) Theorizing Collaboration Practice. **Public Management Review**, 5 (3) 401-423.

Jackson, D. (2007). The Collaborative State: How Working Together Can Transform Public Services. In N. Gallagher and S. Parker (Eds.), **Networked Learning Communities: Collaboration by Design** London: Demos. 87–97

Johnson, W. (2010) **Teacher Collaboration in Professional Development: Building The Social Capital of Elementary Mathematics Teachers.** Dissertations 3411563, ProQuest, University of Massachusetts Lowell

Jager, K. (2005) **School Collaboration.** Education Improvement Partnerships **,** East Basildon Local Delivery. http://www.slideshare.net/Annie05/school-collaboration-presentation 1.1.2011 tarihinde erişildi. (çevrimiçi).

Kadushin, C., Lindholm, M., Ryan, D., Brodsky, A. and Saxe, L. (2005). Why It Is So Difficult to Form Effective Community Coalitions. **City & Community,** (4) 255-275.

Kang, M. J. and Glassman, M. (2010*)* Moral Action as Social Capital**,** Moral Thought as Cultural Capital. **Journal of Moral Education.** 39 (1) 21-36

Kaymaz, K. ; Çiftçioğlu, B.A. ve Acar, D. (2010). **Bursa'da Faaliyet Gösteren İşletmelerin Üniversite-Sanayi İşbirliği Algıları ve Yönetim Organizasyon Konuları Kapsamında Bir İnceleme**. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Adana.

Katz, D. ve Kahn, R. (1977). **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi.** Ankara: TODAİE Yayınları.

Kaya, Y. (2005) Değişen Yapılarda İşbirliği ve Çatışma. **İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi**. 31, 161-175.

Kaya, Y. (1991) **Malatya Şehri Sosyal Bünyesi İçinde İşbirliği ve Mücadele**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Kazu, I. Y. ve Turhan, M. (2003). Üniversite-Sanayi İşbirliğine İlişkin İşletme Yöneticilerinin Görüşleri (Elazığ İli Örneği). **Verimlilik Dergisi.** Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını. 4, 41-58.

Keast,R.B. and Mandall, M (2009) **What is Collaboration?** Australian Research Alliance for Children and Youth. ARACY. Advanced CollaborationPractice.http://www.workforce.org.au/media/59204/resourcing_collaboration_what_is_collaboration_factsheet1.pdf (çevrimiçi).

Keast,R.B. and Mandall, M (2007) Getting the Right Mix: Unpacking Integration Meanings And Strategies. **International Public Management Journal.** 10(1) 9-33.

Kenneth, F. ; Zhao, Y. and Borman, K. (2004) Social Capital and Diffusion of Innovations within Organizations: The Case of Computer Technology in Schools. **Sociology of Education.** 77(2) 148-171.

Kessler, G. (1985) **Sosyolojiye Başlangıç.** İstanbul:İstanbul Ünversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Kinduff, M. and Tsai, W. (2007) **Social Networks and Organizations.** London: SAGE Publications.

Knoke, D. and Kublinski, J.H. (1982) **Network Analysis.** Beverly Hills: Sage Publications.

Krachardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. In N. Nohria and R. Eccles (Eds.) , **Networks and Organizations: Sructure, Form and Action**. Boston: Harward University School Press.

Kocabaş Özeke, E. (2006) Eğitim Sürecinde Aile Katılımı: Dünyada ve Türkiye'deki Çalışmalar. **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi.** 3(26) 145-153.

Koljatic,M.; Silva,M. & Valenzuela, E. (2006) The Development of Cross-Sector Collaborations in a Social Context of Low Trust. In **Creating A Culture Of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook** (Edt. Sandy Schuman). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Köker, A.R. (2008). **Örgütlerarası Ağların Yenilik Derecesi Üzerindeki Etkileri: OSTİM ve Ankara Organize Sanayi Bölgesinde Uygulama.** Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kökocak, K. (2006) **Üniversite Sanayi İşbirliği.** Çorum: Lider Matbaacılık.

Köksal, A. (1981) **Bilişim Terimleri Sözlüğü.** Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Leana, R.C. and Buren, V.H.J. (1999) Organizational Social Capital and Employment Practices. **Academy of Management Review.** 24(3) 538-555.

Lee, Y. ; Lee, I.W. and Feiock, R.C. (2012). Interorganizatonal Collaboration Networks In Economic Development Policy: An Exponential Random Graph Model Analysis. **The Policy Studies Journal.** 40 (3) 547-573.

Lieberman, A. and Grolnick, M. (1996) Networks and reform in American Education. **Teacher College Record**. 98(1) 8-45.

Mahoney, J.T. (2009) **Chester Barnard.** http://organizationsandmarkets.files.wordpress.com/2009/09/mahoney-j-chester-barnard.pdf 25.05.2010 (çevrimiçi).

Marsden, P.V. (2005) Recent Developments in Network Measurement Models and Methods in Social Network Analysis. In P.J. Carrington, J. Scott and S. Wasserman. **Models and Methods in Social Network Analysis** (p.p. 8-30). New York: Cambridge University Pres.

Mac Iver, R.M. ve Page , H.G. (1971) **Cemiyet I** İstanbul. İstanbul Ünversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

McCarty, C. ve Bernard, H.R. (2003) Social Network Anaysis. In K.Christensen and D. Levinson (Eds.), **The Encyclopedia of Community: From the Village to the Virtual World.** (p.p. 1321-1325). CA: Sage Pub.

McFarland, D. A. (2001) Student Resistance: How the Formal and Informal Organization of Classrooms Facilitate Everyday Forms of Student Deffiance. **American Journal OF Sociology.** 107(3) 612-78.

Mantanari, J. , Morgan, C.P. and Bracker, J.S. (1990) **Strategic Management: A Choice Approach**. USA: The Dryden Pres.

Maraşlı, H. ve Akova, O. (2009) **Üniversite Sanayi İşbirliği Bağlamında İşbirliği Modelleri.** Üniversite-Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi, Eskişehir.

Martinez-Moyano, I.J. (2006) Exploring the Dynamics of Collaboration in Interorganizational Settings *In* **Creating A Culture Of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook** (Eds) Sandy Schuman. (p.p. 69-85.). San Francisco, CA: Jossey-Bass,

Marra, R.M.; Peterson, K. and Britsch, B. (2009) **Collaboration As a Means To Building Capacity: Results and Future Directions of the National Girls Collaborative Project.** American Educational Researchers Association (AERA), 13 – 17 April, 2009, San Diego.

Mataer, N.H. (1993) **Alturism in Teachers: An Explatory Study.** Dissertation. ProQuest. Penn State University.

Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). **Qualitative Data Analysis : An Expanded Sourcebook.** C.A: SAGE Publications.

Milgram, S. (1967) The Small World Problem. **Psychology Today.** May, 60-67.

Putnam, L. and Jablin,F. Emergence of Communication Networks. In P.R Monge and N.S. Contractor (Eds.), **New Handbook Of Organizational Communication.** Newbury Park CA: Sage. http://www.spcomm.uiuc.edu:1000/contractor/HOCNets.html http://hyperion.math.upatras.gr/commorg/nosh/HOCNets.html 22.11.2012 tarihinde (çevrimiçi).

Rixon, A. ; Callahan, S. and Schenk, M. **3 Big Problem For Social Network Analysis.** http://www.docstoc.com/docs/36063113/3-Big-Problems-for-Social-Network-Analysis, Çevrimiçi

Robins,G. & Pattison, P. (2005). Interdependencies and Social Processes: Dependence Graphs and Generalized Dependence Structures. In P.J. Carrington, J. Scott & S. Wasserman. **Models and Methods in Social Network Analysis** (p.p. 192-214). New York: Cambridge University Pres.

MEB (2003) **6-9 Şubat 2003 Bakanlar Toplantısı.** Yeni Eğitim. Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü http://abdigm.meb.gov.tr/belge/OECD_YeniEgitim.htm 22.11.2012 tarihinde (çevrimiçi).

Hayat Boyu Öğrenme Destek Projesi Koordinasyon Belgesi. http://hayatboyu.meb.gov.tr/files/20120416014610.pdf 22.11.2012 tarihinde (çevrimiçi).

Eğitim Bölgeleri ve Eğitim Kurulları Yönergesi T.D. Kasım 1999/2506; Nisan 2005/2571; Aralık 2006/2571 http://mevzuat.meb.gov.tr/html/49.html(çevrimiçi).

Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü İdari Birim Kimlik Kodları (http://sinop.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2012_12/31024456_idari_birim_kimlik_kodlar.pdf 10.06.2013 tarihinde (çevrimiçi).

McDonald, J. And Klein, E.J. (2003) Networking For Teacher Learning: Toward A Theory of Effective Design. **Teacher College Record.** 105(8), 1606-1601.

Memon, N. And Alhajj, R. (2010) **From Sociology To Computing in Social Networks: Theory, Foundations and Applications.** Wien: Springer-Verlag

Moolenaar, N.M. (2012) A Social Network Perspective on Teacher Collaboration in Schools: Theory, Methodology and Applications. **American Journal of Education.** 119, 7-39.

Moreno, J. L. (1963) Sosyometrinin Temelleri (Who Shall Survive) İçinde N. Ş. Kösemihal. **Sosyometrinin Temelleri ve Sosyometriye Giriş.** İstanbul: İstanbul Matbaası.

Muijs, D. ; Mel, W. and Mel, A. (2010) Why Network? Theoretical Perspectives On Networking. **School Effectiveness & School Improvement.** 21(1) 5-26.

Nooy,W.D. Mrvar, A. and Batagelj, W. (2005) **Exploratory Network Analysis with Pajek** NY: Harvard University Press.

Nye, S.J. Jr. And Welc, D.A. (2011) **Küresel Çatışma ve İşbirliğini Anlamak.** İstanbul: T. İş Bankası Yayınları.

O'Brien, M., Varga-Atkins, T., Qualter, A., Burton, D., Campbell, A. and Jones, E. (2008), **The Liverpool Learning Networks: Developing, Deepening, Delivering.** Final report of the Liverpool Learning Networks Research Project. University of Liverpool (for Liverpool City of Learning). http://www.liv.ac.uk/learningnetworks/documents/FINAL%20report%2030%20Nov%20V2.pdf (çevrimiçi).

Oğuz, (2010) Örgüt İktisadı: Ekonomi, Hukuk ve Örgüt İlişkileri. İçinde Ş. Sargut ve Ş. Özen (Eds). **Örgüt Kuramları** (s.s. 193-236). Ankara: İmge Yayınevi.

Oliver, C. (1990) Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review.** 15(2)241-265.

Orton,D.J. and Weick, K.E. (1990) Lousely Coupled Systems: A Reconceptualization. **Academy Of Management Review**. 15(2) 203-223.https://blog.itu.dk/MVOL-F2011/files/2011/01/supplerende_orton-weick-loosely-coupled-systems-a reconceptualization.pdf açık erişim, 15.10. 2012)

Öğütveren,Ö. (2007) **Örgütsel Güvenin Ağ Düzenekleri İçindeki Analizi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Önder,Ç. ve Üsdiken,B (2010) Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama. İçinde Ş. Sargut ve Ş. Özen (Eds). **Örgüt Kuramları** (s.s. 133-192). Ankara: İmge Yayınevi.

Özalp, İ. ; Şahin, M. , Berberoğlu, G. Ve Geylan, R. (2003) **Yönetim Organizasyon.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özen, Ş. (2010) Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar. İçinde Ş. Sargut ve Ş. Özen (Eds). **Örgüt Kuramları** (s.s. 237-330). Ankara: İmge Yayınevi.

Özkan-Canbolat, E. (2008) **Örgütsel Ağ Düzeneğinin Örgütsel Alandaki Çeşitlilik ve Değişime Etkisi: Çankırı Örneği.** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Öztaş, N. (2007). Sosyal Sermayenin Ağbağ Kuram(ları): Dayanışmacı ve Aracı Sosyal Sermaye. Ankara: **Amme İdaresi Dergisi,** 40 (3) 79-98.

Öztaş, N. ve Acar, M. (2004). Ağbağ Analizine Giriş: Kavramlar ve Yöntemler. İçinde M. Acar ve H. Özgür. (Eds.), **Çağdaş Kamu Yönetimi II.** (s.s. 288-316). Ankara: Nobel Yayınevi.

Pacdell, A.A. (2009) **Interorganizational Collaboration: An Exploratory Study of Collaborative Relationships within a Statewide Leadership Project.** Dissertation ProQuest LLC. 3442073

Park, H.W. (2003) Hyperlink Network Analysis: A New Method for the Study of Social Structure on the Web. **Connectıons** *:* **INSNA.** 25(1) 49-61.

Pehlivan, İ. (1997) Okula Aile Katılımı. **Yaşadıkça Eğitim Dergisi**. Temmuz-Ağustos, 53.

Peterson, N.L. (1991) Interagency Collaboration Under Part H: The Key to Comprehensive, Multidisiplinary, Coordinated Infant/Toddler Invention Services. **Journal of Early Intervention,** Winter, 15(1) 89-105.

Penuel, W.R. ; Sun, M. ; Kenneth, A. and Gallagher, H.A. (2012) Using Social Network Anaysis to Study How Collegial Interactions Can Augment Teacher Learning From External Professional Development. **American Journal of Education.** 119 (1) 103-136.

Pfeffer, J. And Salancik, G.R. (1978) **The External Control of Organizations: A Resourse Dependence Perspective**. N.Y. : Harper and Row.

Podolny, J. And Page, K. (1998) Networks Forms of Organizations. **Annual Review of Sociology**. 24,57-76.

Rasche, A. (2012) Global Policies and Local Practice: Loose and Tight Couplings in Multi-Stakeholder Initiatives. **Business Ethics Quarterly.** October, 22 (4), 679-708.

Raynor,M.E. ve Bower,J.L. (2009) Merkezden Yönetin. İçinde Harward Busines Review İşbirliği Özel Sayısı (Eds.), **İşbirliği Kuralları**. (s.s. 85-106). İstanbul: MESS Yayınları No.591.

Reagans, R., and McEvily, B. (2003). Network Structure and Knowledge Transfer: The Effects of Cohesion and Range. **Administrative Science Quarterly,** 48, 240-267.

Resnick, L.B. and Scherrer, J. (2012) Social Networks in 'Nested Learning Organizations'- a Commentary. **American Journal of Education.** 119(1) 183-192.

Roberts, N.C. and Bradley, R.T. (1991). Stakeholder Collaboration and Innovation. **Journal of Applied Behavioral Scinces.** 27 (1) 209-227.

Robbins, S. and Judge, T.A. (2012) **Örgütsel Davranış.** İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Sabatier, P.A. (1998) The Advocacy Coalition Framework: Revisions and Relevance for Europe. **Journal of Europan Public Policy**. 5(1) 98-130. (Version record first published 04 Feb. 2011)

Sargut, A.S. (2010) Yapısal Koşul Bağımlılık Kuramının Örgütsel Çevre Kuramları Bağlamındaki Yeri. İçinde Ş. Sargut ve Ş. Özen (Eds). **Örgüt Kuramları** (s.s. 35-75). Ankara: İmge Yayınevi.

Sargut, A.S. ve Özen, Ş (2010) Örgüt Kuramlarına Genel Bakış: Karşılaştırmalı Bir Çözümleme. İçinde Ş. Sargut ve Ş. Özen (Eds). **Örgüt Kuramları** (s.s. 11-34). Ankara: İmge Yayınevi.

Schrage, M. (1990) **Shared Minds.** New York: Random House.

Scott, J. (2000) **Social Network Analysis: A Handbook.** London: Sage

Sennett, R. (2012). **Beraber.** İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Shah, H. and Shaikh, F. (2011) Globalization and Recent Trends in Corporate Governance and Strategic Management. **Journal of Business Strategies** (1993-5765) June, 5(1) 32-38.

Shein, W; Hao, Q ve Xue, Y (2012) A loosely coupled system integration approach for decision support in facility management and maintenance. **Automation in Construction,** 25 , 41–48

Simmel, G. (1993) **The Sociology of Georg Simmel.** In K. H. Wolf (Eds. and Translate) Glenceo, Illinois: The Free Press. (First pub. 1950)

(2009) .**Sociology:Inquiries into the Construction of Social Forms** In A.J. Blassi**,** A.K. Jacobs, M. Knjarathinkal (Eds and Translate) Lieden, Boston: Brill.

Slater, J. J. and Ravid, R. (2010). **Collaboration in Education.** N.Y: Routledge.

Schwartz, D. (1999). The Productive Agency That Drives Collaborative Learning. In P. Dillenbourg (Eds), **Collaborative Learning: Cognitive and Computational Approaches** (p.p.197–218). Amsterdam: Pergamon.

Stahl, G. And Hesse, F. (2006) Social Practies Of Computer-Supported Collaborative Learning. **International Journal Of Computer-Supported Collaborative Learning.** 1, 409-412.

Sözen, H.C. (2007) **Bağlam Kapsamında Örgütler Arası Ağ Düzenekleri: Dayanıklı Ev Aletleri Sektörü Örneği**. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Sözen, C.H. (2012) Örgütsel Ağlar. İçinde H.C. Sözen ve H.N. Basım (Eds.), **Örgüt Kuramları** (s.s. 301-326). İstanbul: Beta Basım.

Sözen, Ş. ve Aslan. Z. (2006) İçsel ve Dışsal Sosyal Sermaye Yaklaşımları Açısından Türk Toplumunun Sosyal Sermaye Potansiyeli. Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Örneği. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi,** 12, 130-161.

Swedbeg,R. and Granovetter, R. (1992) **The Sociology of Economic Life.** NY: Prentice Hall.

Tavşancıl, E. (2006). **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi.** Ankara: Nobel Yayınları.

Taymaz, H. (2007) **Okul Yönetimi.** Ankara: PegemA Yayıncılık (8. Baskı).

Thomson, A.M. and Perry, J. L. (2006) Collaboration Processes: Inside the Black Box. **Public Administration Review** , December 2006 , Special Issue.

Thorelli, H.B. (1986) Networks : Between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal.** 7, 37-51.

Tindale, R. S. and Kameda, T. (2000) Social Sharedness As A Unifying Theme For Information Processing In Groups. **Group Processes & Intergroup Relations.** 3(2) 123-140.

Tokat, B. (1985) **Yönetimde İşbirliği İlkesinin Türk Kooperatif Düzenindeki Sorunsalı ve Bir Model Denemesi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:99

Türk Dil Kurumu. (1977). **Türkçe Sözlük.** Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü http://tdkterim.gov.tr/bts/ (çevrimiçi).

Üngüren, E.; Cengiz, F. Ve Algür, S. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.** 8 (27) 36-56

Üsdiken, B. (2010) Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı İçinde Ş. Sargut ve Ş. Özen (Eds). **Örgüt Kuramları** (s.s. 77-132). Ankara: İmge Yayınevi.

Vandenbosch, B. and Gınzberg, M. J. (1997) Lotus Notes And Collaboration: Plus Ga Change. **Journal of Management Information Systems /** Winter, 13 (3) 65-81

Van De Ven,H.A. (1976) On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations. **Academy of Management Review**,1(4)24-36.

Varga-Atkins, T. ; O'Brien, M; Burton, D. ; Campbell, A. & Qualter, A. (2010) The İmportance of Interplay Between School-Based and Networked Professional Development: School Professionals' Experiences of Inter-School Collaborations in Learning Networks. **Journal of Education Change.** (11) 241-272.

Von Neumann, J. and Morgenstern, O. (1944) **Theory of Games an Economic Behavior.** United Kingdom: Princeton University Pres (renewed 1972).

Wanat, C.L. (2012) Home-School Relationships: Networking in One District. **Leadership and Policy in Schools.** 11(3) 275-295.

Wasserman, S.,and Faust, K. (1994). **Social Network Analysis: Methods and Applications.** New York: Cambridge University Press.

Watts, D. and Strogatz, S.H. (1998) Collective Dynamics of Small-World Networks. **Nature.** 393, 440-442.

Webb, N. (1982). Student Interaction and Learning In Small Groups. **Rewiew Of Educational Research.** 52,421-445.

Webb, N. (1984). Stability Of Small Group Interaction and Achievement Over Time. **Journal Of Educational Psychology.** 76,221-224.

Webb, N. M; Nemer, K.M. and Ing, M. (2006). Small-group reflections: Parallels between teacher discourse and student behavior in peer-directed groups. **Journal Of Learning Sciences,** 15 (1) 63-119.

Weick,K.E. (1982) Administering Education in Loosely Coupled Schools .**The Phi Delta Kappan**. 63(10) 663-676 http://www.jstor.org/discover/10.2307/20386508?uid=3739192&uid=2&uid=4&sid=21102550368157 (çevrimiçi).

Weiss,J. ve Hughes,J. (2009).İşbirliği İstiyor musunuz? .İçinde Harward Busines Review İşbirliği Özel Sayısı (Eds.), **İşbirliği Kuralları**. (s.s. 59-83). İstanbul: MESS Yayınları No.591.

Whetten, D.A. (1981) Interorganizational Relations: A Rewiew of the Field. **Journal of Higher Education**. 52 (1) 1-28.

Whiteman, G. And Cooper, H.W. (2000) Ecological Embeddedness. **Academy of Management Journal,** 43(6) 1265-1282.

Wilkinson, I. And Fung, I. (2002). Small-group Composition and Peer Effects. **International Journal of Educational Research.** 37, 425-447.

Woodland, R.H ve Hutton, M. S (2012) Evaluating Organizational Collaborations : Suggested Entry Points and Strategies. **American Journal of Evaluation** (33) 366-383.

Wood, D.J. and Gray, B. (1991) Toward a Compherensive Theory of Collaboration. **The Journal of Applied Behavioral Science.** 27(2) 139-162.

Yaylacı, A. F. (1999) **İlköğretim Okullarında Ailenin Katılımı. Ankara İli Örneği.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.** Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, Z. (2006) Üç Boyutlu Eğitim Yazılımı Geliştirme Sürecinde Başarma Amacı Yönelimleri, İşbirliğine Yönelik Algılar, Takım Çalışmasına Karşı Tutumlar ve Not Ortalaması Arasındaki İlişkiler. **Eğitim ve Bilim.** 31 (141) 40-49.

EK- 1

İl İstatistikleri Üst Yazı

T.C.
SİNOP VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.057.20.01-042-
Konu :İstatistik Bilgi 012612

Sayın; Öğr. Gör. Zeynep UĞURLU
Sinop Üniversitesi Eğitim Fakültesi

Sinop İl Geneli İstatistik Bilgileri yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Muhsin ŞENTÜRK
Müdür a.
Milli Eğitim Müdür Yardımcısı

EKİ : Liste (6 Sayfa)

Hükümet Konağı 57000 Tel : (368) 2611987- 2615418 e-posta : sinopmem@meb.gov.tr
SİNOP Faks : (368) 2611507 İnt. Adresi : http://sinop.meb.gov.tr

EK-2

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

Sayın Katılımcı,

Doktora tezine veri toplamak üzere geliştirilen bu ölçek, eğitim sistemi içinde yer alan kurumların hangi kurumlarla, hangi düzeyde ve hangi konularda işbirliği yaptıklarının belirlenmesini amaçlamaktadır. Ölçek iki bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümdeki sorular kurumsal bilgileri ve siz katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, yöneticiliğe ilişkin aldığınız eğitimler gibi demografik özelliklerinizi içermektedir.

İkinci bölüm kurumunuzun işbirliği yaptığı diğer kurumları ve bu kurumlarla hangi konularda işbirliği yaptığınızı belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Tabloda Sinop İl Merkezinde yer alan tüm eğitim kurumları ve işbirliği yapılabilecek çeşitli resmi kurumlar liste halinde verilmiştir. Lütfen, kurumunuzun **son bir yıl içinde** işbirliği ilişkisi içinde olduğu kurumları tablodan seçerek işaretleyiniz. Kaç kez ortak çalışma sergilendiğini yazarak, size verilen ifadeler doğrultusunda bu kurumlarda hangi düzeyde işbirliğinde bulunduğunuzu belirtiniz. Tabloda yer almayan kurumlar varsa, alttaki boş satırları kullanarak yazınız.

Bu araştırmada toplanan verilerin birleştirilerek sadece bilimsel amaçlı kullanılacağından emin olunuz. İstendiğinde araştırmanın kısa bir özeti size ulaştırılacaktır. Araştırmaya yaptığınız katkı için teşekkür ederim.

Zeynep UĞURLU
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Politikası Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Programı Öğrencisi
İletişim Adresi:
Sinop Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Korucuk Mevkii/SİNOP
zugurlu@sinop.edu.tr

Ofis: 271 55 26/2032
GSM: 05067011432

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

1. **BÖLÜM:** Bu bölümde siz katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve yöneticiliğe ilişkin aldığınız eğitimler gibi demografik özellikleriniz sorulmaktadır. Verilen cevaplar kurumlardaki yönetici profilini ortaya çıkaracaktır.

Form No:	Kurum Adı:	Tarih:

1. Cinsiyetiniz:
   Kadın ☐ Erkek ☐

2. Yaşınız:

3. Kıdeminiz:
   ..... yıl..... ay

5. En Son Mezun Olduğunuz Okul: *(Lütfen Okul ismi/bölüm/alan belirtiniz)*
   - Lise / Eğitim Enstitüsü ☐ .....
   - Ön Lisans / Meslek Y.O. ☐ .....
   - Lisans (Üniversite) ☐ .....
   - Yüksek Lisans/ Doktora ☐ .....

4. Göreviniz:
   - Kurum Müdürü ☐
   - Okul Müdürü ☐
   - Bölüm/Birim Müdürü ☐
   - Kurum Md. Yrd. ☐
   - Okul Md. Yrd. ☐
   - Bölüm/Birim Md. Yrd. ☐
   - Diğer ☐
     Lütfen belirtiniz.....

6. Bu kurum ve çalıştığınız diğer kurumlar dahil olmak üzere, meslek yaşamınızda kaç yıl yönetici olarak görev yaptınız? ..... Yıl ..... Ay

7. Kaç yıldır bu kurumda görev yapıyorsunuz? ..... Yıl ..... Ay

8. Kaç yıldır bu kurumda "yönetici olarak" görev yapıyorsunuz ..... Yıl ..... Ay

9. Kaç yıldır bu ilde yaşıyorsunuz? ..... Yıl ..... Ay

10. Yöneticilik Konusunda şu ana kadar aldığınız eğitimler (Kurs, seminer,vs.) Lütfen adını ve süresini yazınız.

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

2 BÖLÜM: YÖNERGE: Aşağıda I, II,III ve IV. Sütunlarda yer alan soruların nasıl yanıtlanacağı konusunda açıklamalar yapılmıştır. Lütfen öncelikle her sütunda yer alan soruların ne şekilde cevaplanacağına ilişkin açıklamaları okuyarak verilen örneği inceleyiniz.

Sütun I:	Bu sütunda kurumunuzun işbirliği yapabileceği düşünülen il genelindeki kurumlar sıralanmıştır. Kurumunuzun işbirliği yaptığı kurumlardan listede yer almayanlar için lütfen **en altta boş bırakılmış satırları** kullanınız. Satıra önce listede yer almayan kurum adını yazarak soruları bu kurum için de yanıtlayınız.
Sütun II:	Bu sütunda sıralanan kurumlarla yapıldığı belirtilen işbirliğinin türü sorulmaktadır. **Gönüllü** işbirliği, kurumun "kendi isteğiyle" seçerek işbirliği yaptığı kurumlar için geçerlidir. **Zorunlu** işbirliği bağlı olduğunuz üst kurumların zorladığı ya da başka nedenlerle zorlanmış /emredilmiş işbirliği türü olarak algılanmalıdır.
Sütun III:	**İşbirliği Yapılan Konu Başlıkları:** Bu sütunda işbirliği yapılan kurum ile **hangi konularda işbirliği yapıldığı** sorulmaktadır. Aynı kurum ile birden fazla konuda ve birden fazla sayıda işbirliği yapılmış olabilir. Bu nedenle **bu kısımda BİRDEN FAZLA İŞARETLEME yapılabilir.** Lütfen her kurumla kaç kez işbirliği yaptığınızı **RAKAM BELİRTEREK** işaretleyiniz.
Sütun IV:	**İşbirliği Düzeyleri:** Bu kısımda işbirliği yaptığınızı belirttiğiniz her bir kurum için yapılan işbirliğinin tamamını dikkate alarak **genel bir değerlendirme** yapınız. Örneğin **X** ..kurumu ile kurs ve personel desteği, bilgi alışverişi konularında işbirliği yaptığınızı belirttiniz. Bu kurumla işbirliği düzeyiniz de **size göre** " Bu kurumla gerektiğinde bilgi alışverişinde bulunuruz" ifadesini karşılıyorsa ilgili sütuna (✓) işareti koyunuz. **Kurumla işbirliği düzeyi o kurumla birlikte yapılan tüm etkinlikler dikkate alınarak değerlendirilecektir. Bu nedenle bu kısımda tek bir işaretleme yapmanız gerekmektedir.**

Sütun I		Sütun II İşbirliği Türü		Sütun III İşbirliği Yapılan Konu Başlıkları											Sütun IV İşbirliği Düzeyleri					
	İşbirliği Yapılan Kurum Adı	Gönüllü	Zorunlu	Bina- Mekan Paylaşımı	Ortak Projede Çalışma	Personel Desteği Sağlama	Maddi Kaynak Paylaşımı	Kurum Güvenliğini Sağlama	Sağlık Hizmetleri	Sosyal Etkinlikler	Bilgi Paylaşımı	Seminer, Kurs vb personel yetiştirme desteği	Yönetici Görüş Alış-verişi	Diğer ……Spor Etkinliği	5 Bu kurumla uzlaşarak ortak kararlar alırız. Karşılıklı sorumluluk ve hesap verirlik temelinde hareket ederiz.	4 Bu kurumla yeni fikirleri/uygu-lamaları paylaşır ve uzlaşmayla ortak kararlar alabiliriz. İlişkilerimiz daha sıkı ve informeldir	3 Bu kurumla kaynakları-mızı ve aldığımız kararları karşılıklı paylaşır, birbirimizi haberdar ederiz.	2 Bu kurumla gerektiğin-de bilgi alışverişin-de bulunuruz.	1 Bu kurumdan haberdarız ve hangi konuda iletişime geçebileceği-mizi ve yararlanabile-ceğimizi biliyoruz	0 Bu kurumla aramızda hiçbir iletişim ve işbirliği gerçekleşme miştir.
1	**KARTAL A.L.**	✓		5	2	1	--	--	--	4	4	1	4	1	✓					
2	**AKINCI İ.Ö.O.**		✓	1	--	--	--	--	--	3	3	--	10	--			✓			
3	**İSTANBUL Ü.**	✓		--	--	--	--	--	--	---	--	1	--	--					✓	
4	**Rehberlik Arş. M.**	✓	✓	--	--	--	--	--	--	--	12	--	--	--				✓		

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen, kurumunuzun SON BİR YIL İÇİNDE işbirliği yaptığı kurumları düşünerek aşağıdaki formu yönergeye uygun biçimde doldurunuz.

Sütun I		Sütun II İşbirliği Türü		Sütun III İşbirliği Yapılan Konu Başlıkları											Sütun IV İşbirliği Düzeyleri					
	İşbirliği Yapılan Kurum Adı	Gönüllü	Zorunlu	Bina- Mekan Paylaşımı	Ortak Projede Çalışma	Personel Desteği Sağlama	Maddi Kaynak Paylaşımı	Kurum Güvenliğini Sağlama	Kurum ve Kurumdaklilerin Sağlık Hizmetleri	Sosyal Etkinlikler	Bilgi Paylaşımı	Seminer, Kurs vb personel yetiştirme desteği	Yönetici Görüş Alış-verişi	Diğer.....	5 Bu kurumla uzlaşarak ortak kararlar alırız. Karşılıklı sorumluluk ve hesap verirlik temelinde hareket ederiz.	4 Bu kurumla yeni fikirleri/uy-gulamaları paylaşır ve uzlaşmayla ortak kararlar alabiliriz. İlişkilerimiz daha sıkı ve informeldir	3 Bu kurumla kaynakları-mızı ve aldığımız kararları karşılıklı paylaşır, birbirimizi haberdar ederiz.	2 Bu kurumla gerektiğinde bilgi alışverişinde bulunuruz.	1 Bu kurumdan haberdarız ve hangi konuda iletişime geçebilece-ğimizi ve yararlanabi-leceğimizi biliyoruz	0 Bu kurumla aramızda hiçbir iletişim ve işbirliği gerçekleş-memiştir.
OKUL Ö.	Zübeyde Hanım Ana okulu																			
	15 Eylül Anaokulu																			
İLKÖĞRETİM OKULLARI	Abalı İÖO																			
	Demirci İÖO																			
	Gazi M. Kemal İÖO																			
	Mehmet Akif Ersoy İÖO																			
	Kabalı İÖO																			
	Ordu Köyü TOKİ J. Er F.Erer İÖO																			
	Merkez İÖO																			

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen, kurumunuzun SON BİR YIL İÇİNDE işbirliği yaptığı kurumları düşünerek aşağıdaki formu yönergeye uygun biçimde doldurunuz.

Sütun I		Sütun II İşbirliği Türü		Sütun III İşbirliği Yapılan Konu Başlıkları											Sütun IV İşbirliği Düzeyleri					
															5	4	3	2	1	0
	İşbirliği Yapılan Kurum Adı	Gönüllü	Zorunlu	Bina- Mekan Paylaşımı	Ortak Projede Çalışma	Personel Desteği Sağlama	Maddi Kaynak Paylaşımı	Kurum Güvenliğini Sağlama	Kurum ve Kurumdaklerin Sağlık Hizmetleri	Sosyal Etkinlikler	Bilgi Paylaşımı	Seminer, Kurs vb personel yetiştirme desteği	Yönetici Görüş Alış-verişi	Diğer.....	Bu kurumla uzlaşarak ortak kararlar alırız. Karşılıklı sorumluluk ve hesap verirlik temelinde hareket ederiz.	Bu kurumla yeni fikirleri/uy-gulamaları paylaşır ve uzlaşmayla ortak kararlar alabiliriz. İlişkilerimiz daha sıkı ve informeldir	Bu kurumla kaynakları-mızı ve aldığımız kararları karşılıklı paylaşır, birbirimizi haberdar ederiz.	Bu kurumla gerektiğinde bilgi alışverişinde bulunuruz.	Bu kurumdan haberdarız ve hangi konuda iletişime geçebilece-ğimizi ve yararlanabi-leceğimizi biliyoruz	Bu kurumla aramızda hiçbir iletişim ve işbirliği gerçekleş-memiştir.
İLKÖĞRETİM OKULLARI	Cumhuriyet İÖO																			
	Eymür İÖO																			
	Atatürk İÖO																			
	Lala İÖO																			
	Gelincik İÖO																			
	Tangal İÖO																			
	Çiftlik İÖO																			
	Fatih İÖO																			
	İstiklal İÖO																			

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen, kurumunuzun SON BİR YIL İÇİNDE işbirliği yaptığı kurumları düşünerek aşağıdaki formu yönergeye uygun biçimde doldurunuz.

Sütun I		Sütun II İşbirliği Türü		Sütun III İşbirliği Yapılan Konu Başlıkları												Sütun IV İşbirliği Düzeyleri					
																5	4	3	2	1	0
İşbirliği Yapılan Kurum Adı		Gönüllü	Zorunlu	Bina- Mekan Paylaşımı	Ortak Projede Çalışma	Personel Desteği Sağlama	Maddi Kaynak Paylaşımı	Kurum Güvenliğini Sağlama	Kurum ve Kurumdakilerin Sağlık Hizmetleri	Sosyal Etkinlikler	Bilgi Paylaşımı	Seminer, Kurs vb personel yetiştirme desteği	Yönetici Görüş Alış-verişi	Diğer.....		Bu kurumla uzlaşarak ortak kararlar alırız. Karşılıklı sorumluluk ve hesap verirlik temelinde hareket ederiz.	Bu kurumla yeni fikirleri/uy-gulamaları paylaşır ve uzlaşmayla ortak kararlar alabiliriz. İlişkilerimiz daha sıkı ve informeldir	Bu kurumla kaynakları-mızı ve aldığımız kararları karşılıklı paylaşır, birbirimizi haberdar ederiz.	Bu kurumla gerektiğinde bilgi alışverişinde bulunuruz.	Bu kurumdan haberdarız ve hangi konuda iletişime geçebilece-ğimizi ve yararlanabi-leceğimizi biliyoruz	Bu kurumla aramızda hiçbir iletişim ve işbirliği gerçekleş-memiştir.
İÖO OKULLARI	Osmaniye İÖO																				
	Korucuk İÖO																				
	Taşmanlı Dizdaroğlu İÖO																				
YİBO	Bektaşağa YİBO																				
	Karapınar Şht. E. Yılmaztürk YİBO																				
ORTAÖĞRETİM	Sinop Lisesi																				
	Sinop Fen Lisesi																				
	Anadolu Öğretmen Lisesi																				
	Atatürk Anadolu Lisesi																				

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen, kurumunuzun SON BİR YIL İÇİNDE işbirliği yaptığı kurumları düşünerek aşağıdaki formu yönergeye uygun biçimde doldurunuz.

Sütun I		Sütun II İşbirliği Türü		Sütun III İşbirliği Yapılan Konu Başlıkları											Sütun IV İşbirliği Düzeyleri 5	4	3	2	1	0
İşbirliği Yapılan Kurum Adı		Gönüllü	Zorunlu	Bina- Mekan Paylaşımı	Ortak Projede Çalışma	Personel Desteği Sağlama	Maddi Kaynak Paylaşımı	Kurum Güvenliğini Sağlama	Kurum ve Kurumdakilerin Sağlık Hizmetleri	Sosyal Etkinlikler	Bilgi Paylaşımı	Seminer, Kurs vb personel yetiştirme desteği	Yönetici Görüş Alış-verişi	Diğer……	Bu kurumla uzlaşarak ortak kararlar alırız. Karşılıklı sorumluluk ve hesap verirlik temelinde hareket ederiz.	Bu kurumla yeni fikirleri/uy-gulamaları paylaşır ve uzlaşmayla ortak kararlar alabiliriz. İlişkilerimiz daha sıkı ve informeldir	Bu kurumla kaynakları-mızı ve aldığımız kararları karşılıklı paylaşır, birbirimizi haberdar ederiz.	Bu kurumla gerektiğinde bilgi alışverişinde bulunuruz.	Bu kurumdan haberdarız ve hangi konuda iletişime geçebilece-ğimizi ve yararlanabi-leceğimizi biliyoruz	Bu kurumla aramızda hiçbir iletişim ve işbirliği gerçekleş-memiştir.
ORTAÖĞRETİM KURUMLARI	Sinop Anadolu Lisesi																			
	Sinop Atatürk Lisesi																			
	Ticaret Meslek Lisesi																			
	Ticaret Anadolu Meslek Lisesi																			
	75. Yıl Cumh. And. Sağlık M. L.																			
	And. İmam Hatip Lisesi																			
	Teknik ve EML Denizcilik AML																			
	Kız Teknik ve Meslek Lisesi																			
	İMKB Güzel Sanatlar- Spor L.																			

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen, kurumunuzun SON BİR YIL İÇİNDE işbirliği yaptığı kurumları düşünerek aşağıdaki formu yönergeye uygun biçimde doldurunuz.

Sütun I		Sütun II İşbirliği Türü		Sütun III İşbirliği Yapılan Konu Başlıkları											Sütun IV İşbirliği Düzeyleri					
	İşbirliği Yapılan Kurum Adı	Gönüllü	Zorunlu	Bina- Mekan Paylaşımı	Ortak Projede Çalışma	Personel Desteği Sağlama	Maddi Kaynak Paylaşımı	Kurum Güvenliğini Sağlama	Kurum ve Kurumdakilerin Sağlık Hizmetleri	Sosyal Etkinlikler	Bilgi Paylaşımı	Seminer, Kurs vb personel yetiştirme desteği	Yönetici Görüş Alış-verişi	Diğer.....	5	4	3	2	1	0
															Bu kurumla uzlaşarak ortak kararlar alırız. Karşılıklı sorumluluk ve hesap verirlik temelinde hareket ederiz.	Bu kurumla yeni fikirleri/uy-gulamaları paylaşır ve uzlaşmayla ortak kararlar alabiliriz. İlişkilerimiz daha sıkı ve informeldir	Bu kurumla kaynakları-mızı ve aldığımız kararları karşılıklı paylaşır, birbirimizi haberdar ederiz.	Bu kurumla gerektiğinde bilgi alışverişinde bulunuruz.	Bu kurumdan haberdarız ve hangi konuda iletişime geçebilece-ğimizi ve yararlanabi-leceğimizi biliyoruz	Bu kurumla aramızda hiçbir iletişim ve işbirliği gerçekleş-memiştir.
İL MEM'NE BAĞLI KURUMLAR	Merkez Öğretmenevi ve Akşam Sanat Ok																		
	Sinop Rehberlik ve Araştırma Merkezi																		
	Merkez Halk Eğitim Merkezi ve Akşam Sanat O.																		
	Sinop Bilim ve Sanat Merkezi																		
	Merkez Mesleki Eğitim Merkezi																		
	Sinop İlköğretim Okulu ve İş Okulu																		

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen, kurumunuzun SON BİR YIL İÇİNDE işbirliği yaptığı kurumları düşünerek aşağıdaki formu yönergeye uygun biçimde doldurunuz

Sütun I		Sütun II İşbirliği Türü		Sütun III İşbirliği Yapılan Konu Başlıkları											Sütun IV İşbirliği Düzeyleri					
İşbirliği Yapılan Kurum Adı		Gönüllü	Zorunlu	Bina- Mekan Paylaşımı	Ortak Projede Çalışma	Personel Desteği Sağlama	Maddi Kaynak Paylaşımı	Kurum Güvenliğini Sağlama	Kurum ve Kurumdakilerin Sağlık Hizmetleri	Sosyal Etkinlikler	Bilgi Paylaşımı	Seminer, Kurs vb personel yetiştirme desteği	Yönetici Görüş Alış-verişi	Diğer.....	5	4	3	2	1	0
															Bu kurumla uzlaşarak ortak kararlar alırız. Karşılıklı sorumluluk ve hesap verirlik temelinde hareket ederiz.	Bu kurumla yeni fikirleri/uy-gulamaları paylaşır ve uzlaşmayla ortak kararlar alabiliriz. İlişkilerimiz daha sıkı ve informeldir	Bu kurumla kaynakları-mızı ve aldığımız kararları karşılıklı paylaşır, birbirimizi haberdar ederiz.	Bu kurumla gerektiğinde bilgi alışverişinde bulunuruz.	Bu kurumdan haberdarız ve hangi konuda iletişime geçebilece-ğimizi ve yararlanabi-leceğimizi biliyoruz	Bu kurumla aramızda hiçbir iletişim ve işbirliği gerçekleş-memiştir.
İL DÜZEYİNDEKİ KAMU KURUMLARI	Sinop Valiliği																			
	Sinop İl Milli Eğitim Müdürlüğü																			
	Sinop Belediyesi																			
	Sinop Sağlık İl Müdürlüğü																			
	Sinop Barosu																			
	Sinop Adliyesi																			
	Sinop Orman Bölge Müdürlüğü																			
	Sinop İl Emniyet Müdürlüğü																			

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen, kurumunuzun SON BİR YIL İÇİNDE işbirliği yaptığı kurumları düşünerek aşağıdaki formu yönergeye uygun biçimde doldurunuz

Sütun I		Sütun II İşbirliği Türü		Sütun III İşbirliği Yapılan Konu Başlıkları											Sütun IV İşbirliği Düzeyleri					
İşbirliği Yapılan Kurum Adı		Gönüllü	Zorunlu	Bina- Mekan Paylaşımı	Ortak Projede Çalışma	Personel Desteği Sağlama	Maddi Kaynak Paylaşımı	Kurum Güvenliğini Sağlama	Kurum ve Kurumdakilerin Sağlık Hizmetleri	Sosyal Etkinlikler	Bilgi Paylaşımı	Seminer, Kurs vb personel yetiştirme desteği	Yönetici Görüş Alış-verişi	Diğer.....	5	4	3	2	1	0
															Bu kurumla uzlaşarak ortak kararlar alırız. Karşılıklı sorumluluk ve hesap verirlik temelinde hareket ederiz.	Bu kurumla yeni fikirleri/uy-gulamaları paylaşır ve uzlaşmayla ortak kararlar alabiliriz. İlişkilerimiz daha sıkı ve informeldir	Bu kurumla kaynakları-mızı ve aldığımız kararları karşılıklı paylaşır, birbirimizi haberdar ederiz.	Bu kurumla gerektiğinde bilgi alışverişinde bulunuruz.	Bu kurumdan haberdarız ve hangi konuda iletişime geçebilece-ğimizi ve yararlanabi-leceğimizi biliyoruz	Bu kurumla aramızda hiçbir iletişim ve işbirliği gerçekleş-memiştir.
DİĞER KURULUŞLAR	Sinop Üniversitesi																			
	Sosyal Hiz. Çocuk Esirgeme Kurumu																			

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

Lütfen görüş ve önerilerinizi bu sayfada belirtiniz.

1. **Diğer kurumlarla işbirliği yapmanız size ve diğer kurumlara ne gibi "avantajlar/yararlar" sağlamaktadır?**

2. **Diğer kurumlarla işbirliğinde başarılı olmak için ne tür "kişisel ve profesyonel özellikler/yetkinlikler" gereklidir/önemlidir?**

İŞBİRLİĞİ DÜZEYLERİ ÖLÇEĞİ

3. **Diğer kurumlarla işbirliği yaparken karşılaştığınız başlıca güçlükler/sıkıntılar nelerdir?**

4. **Diğer kurumlarla işbirliğini geliştirmek için önerilerinizi belirtiniz.**

Ek- 3

Eğitim Kurumları ve Diğer Kurumlar Arası İşbirliği Düzeyleri

Görüşme Formu

Form No:	**Görüşmenin Gerçekleştirildiği Yer:**	**Görüşmenin Gerçekleştirildiği Tarih:**
Cinsiyet: K ( ) E ( )		
Görev/Unvan:	**Görüşmenin Başlama Saati:**	**Görüşmenin Bitiş Saati:**
Kıdem:	**Kurumda Görev Süresi:**	**Kurumda Yöneticilik Görev Süresi:**

Merhaba, adım Zeynep Uğurlu. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı'nda Doktora öğrencisiyim. *"Eğitim Kurumları ve Diğer Kurumlar Arasındaki İşbirliği Düzeyleri"* konusunda bir araştırma yapmaktayım. Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarının gerek kendi aralarında ve gerekse diğer kurumlarla hangi konularda ve hangi düzeylerde işbirliği yaptıklarına ilişkin olarak sizin görüşlerinizi almaktır. Araştırma sonunda il merkezindeki kurumlar arası işbirliği profili ve haritası oluşturulacaktır.

Görüşmeye başlamadan önce, vereceğiniz samimi cevapların sadece araştırmanın amacına yönelik olarak kullanılacağını belirtmek isterim. Araştırma verileri çözümlenirken sadece araştırmacı tarafından okunacak ve çözümleme işlemi de yine araştırmacı tarafından yapılacaktır. İl merkezindeki kurumlar arası işbirliği haritası şematik olarak ortaya konacaktır. Bu nedenle tüm eğitim kurumları bu şemada ismen yer alacaktır. Ancak araştırmada görüşlerini belirten siz katılımcıların isimleri ve diğer kimlik bilgileri şifrelenecek ve bilimsel araştırmalardaki gizlilik ilkesi gereği paylaşılmayacaktır. Burada esas olan kurumsal işbirliğini artırmak ve geliştirmek olduğundan görüş ve önerileriniz benim için değerlidir.

Görüşmeye başlamadan önce sormak istediğiniz soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünceniz var mı?

Konuşmalarımızın kaydedilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz? İstenilmeyen bazı bölümlerin olması durumunda görüşme sonunda silinebilecektir. Görüşme işlemi tamamlandıktan sonra yapılan araştırma ile ilgili olarak herhangi bir soru ya da yorumunuzun olması durumunda zugurlu@sinop.edu.tr e-posta adresime gönderebilirsiniz. Görüşmeye devam etmek istiyor musunuz? Görüşmemizin yaklaşık 40 dakika süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum. Araştırmaya sağladığınız katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Görüşme Formu Soruları

1. İşbirliği kavramı size göre ne anlama geliyor?
2. Sizce bir kurumu diğer kurumlarla işbirliği yapmaya teşvik eden (güdüleyen) ya da zorlayan etkenler nelerdir? Sizce kurumlar hangi nedenlerle diğer kurumlarla işbirliği yapıyor?
3. Son bir yıl içinde en çok hangi kurumlarla işbirliği yaptınız? Diğer kurumlarla işbirliğinin kurumunuzun amaçlarını gerçekleştirmedeki yeri ve önemi nedir?
4. Bu kurumlarla en çok hangi konularda işbirliği yapıyorsunuz? Bunları kendi içinde sınıflandıracak olursak bunların ne kadarı:
    a) Bina ve araç-gereç paylaşımı ya da değişimi
    b) Ortak projelerde yer alma
    c) Personel desteği
    d) Kuruma/okula maddi kaynak sağlama
    e) Bilgi (enformasyon) paylaşımı
    f) Kurum ve kurumdakilerin güvenliğini sağlama
    g) Kurum ve kurumdakilere yönelik sağlık hizmetleri
    h) Sosyal projeler
    i) Yöneticiler arası görüş alış-verişi
    j) Seminer, kurs vb. personel yetiştirmeye yardım ve destek

olarak değerlendirilebilir? Bunların dışında işbirliği yaptığınız başka konular var mı?

5. En çok işbirliği yaptığınız kurumları düşünürsek, bunlarla işbirliği ilişkiniz gönüllü mü yoksa zorunlu mu (emredilmiş) biçimde gerçekleşiyor? İşbirliğinin gönüllü ya da zorunlu olmasının yarattığı etkiler (işbirliğinden sağlanan faydaların artması, azalması, işbirliğinin gerçekleştirilmesi süreci) arasında bir fark var mı? Varsa nasıl farklar vardır?
6. Gönüllü olarak işbirliği yapacağınız bir kurumu seçerken hangi özelliklerine dikkat edersiniz? Ya da başka bir ifadeyle, bir kurumla işbirliği yapmak için hangi özellikleri taşıması gerektiğini düşünürsünüz?
7. İşbirliği yaptığınız kurumlarla hangi tür kaynaklarınızı paylaşırsınız? Bununla ilgili olarak belirlediğiniz bir ölçütünüz var mı?
8. Kurumunuzun diğer kurumlarla işbirliğinden sağladığı faydalar nelerdir?
9. Diğer kurumlarla işbirliği yaparken ne tür sorunlarla karşılaşıyorsunuz?
10. Size göre işbirliğine engel olan faktörler nelerdir? Bu engellerden en çok hangisinin etkili olduğunu düşünüyorsunuz?
    a) İşbirliğinin psikolojik engelleri neler olabilir? Güvenin kötüye kullanımı, fırsatçılık gibi sorunlarla karşılaşıyor musunuz? (*Fırsatçılık: Bir kurumun diğer kuruma katkı sağlamadan istediklerini elde etmeye çalışması sorunu)*
    b) Mevcut yasal alt yapı kurumlar arası işbirliği için uygun mudur? Mevzuattan kaynaklanan engeller var mıdır? Ne gibi yasal engellerle karşılaştınız?
    c) Kurumlar arası işbirliğinin gerçekleştirilmesinde sizce bürokratik engeller var mı? Varsa ne gibi bürokratik engeller olduğunu düşünüyorsunuz?
11. Kurumlar arası işbirliğinin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması için sizce hangi düzenlemeler yapılmalıdır? Bu konudaki önerilerinizi paylaşır mısınız?
12. Eklemek istediğiniz başka bir şey var mı?

Zeynep Uğurlu
Ankara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Ek- 4

İzinleri Alınan Orijinal Ölçek (Frey ve diğ, 2006).

Figure 2
Levels of Collaboration Survey

This form is designed for those who work in one of the organizations or programs that are partners in the *Safe Schools, Healthy Students* initiative. Please review these descriptions of different levels of collaboration.

- On the response section at the bottom of the page, please circle the name of the organization or group with which you are associated.
- Using the scale provided, please indicate the extent to which you currently interact with each other partner. (Skip your own row.)

	Five Levels of Collaboration and Their Characteristics				
	Networking 1	Cooperation 2	Coordination 3	Coalition 4	Collaboration 5
Relationship Characteristics	-Aware of organization -Loosely defined roles -Little communication -All decisions are made independently	-Provide information to each other - Somewhat defined roles -Formal communication -All decisions are made independently	-Share information and resources -Defined roles -Frequent communication -Some shared decision making	-Share ideas -Share resources -Frequent and prioritized communication -All members have a vote in decision making	-Members belong to one system -Frequent communication is characterized by mutual trust -Consensus is reached on all decisions

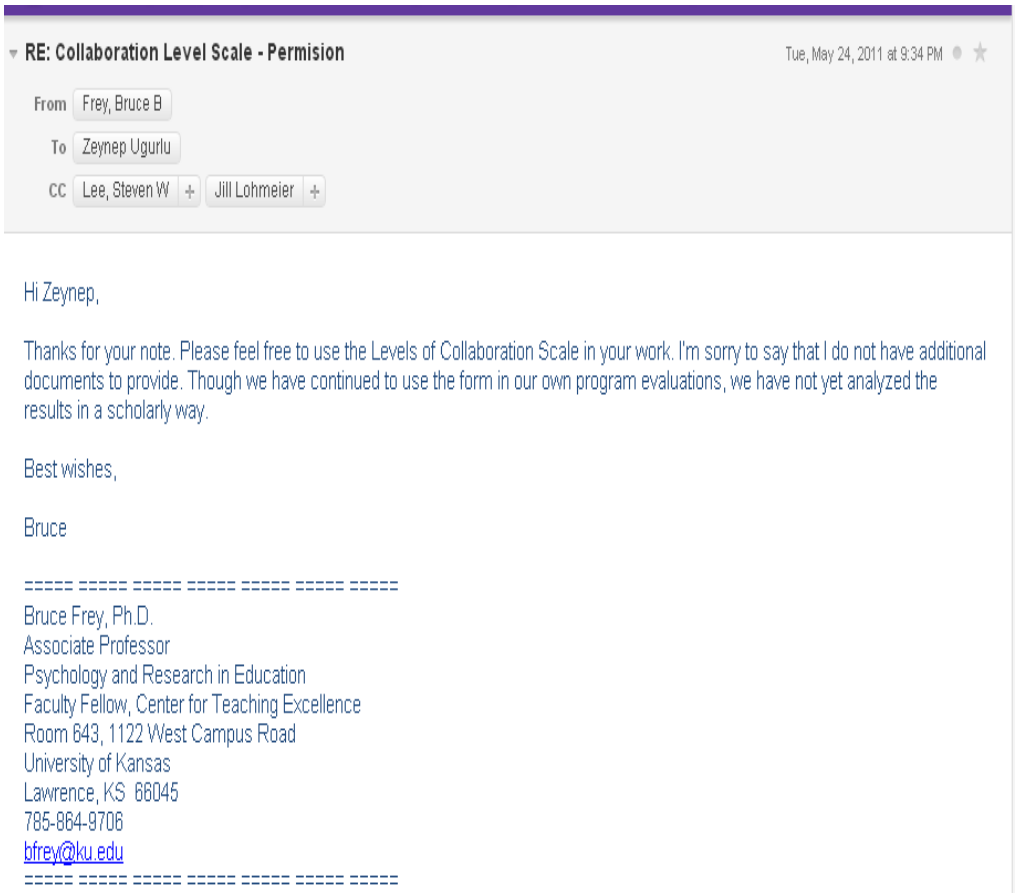
Safe Schools, Healthy Students Partners	No Interaction at All	Networking	Cooperation	Coordination	Coalition	Collaboration
Mental Health Agency	0	1	2	3	4	5
Early Childhood Programs	0	1	2	3	4	5
Parent Education Program	0	1	2	3	4	5
School District Prevention Counselors	0	1	2	3	4	5
After School Programs Director	0	1	2	3	4	5
Student Improvement Teams	0	1	2	3	4	5
Principals	0	1	2	3	4	5
Teachers	0	1	2	3	4	5
Police Department	0	1	2	3	4	5

Downloaded from aje.sagepub.com by guest on January 27, 2013

Kaynak: Frey, B. Lohmeier,J.H.; Lee, S.W. ve Tollefson, N. (2006) Measuring Collaboration Among Grant Partners. **American Journal of Evaluation.** 27, 383-392 (Şekil 2). http://aje.sagepub.com/content/27/3/383.refs.html

Ek- 5

Ölçek İzni



RE: Collaboration Level Scale - Permision

Tue, May 24, 2011 at 9:34 PM

From Frey, Bruce B

To Zeynep Ugurlu

CC Lee, Steven W + Jill Lohmeier +

Hi Zeynep,

Thanks for your note. Please feel free to use the Levels of Collaboration Scale in your work. I'm sorry to say that I do not have additional documents to provide. Though we have continued to use the form in our own program evaluations, we have not yet analyzed the results in a scholarly way.

Best wishes,

Bruce

===== ===== ===== ===== ===== ===== =====

Bruce Frey, Ph.D.
Associate Professor
Psychology and Research in Education
Faculty Fellow, Center for Teaching Excellence
Room 643, 1122 West Campus Road
University of Kansas
Lawrence, KS 66045
785-864-9706
bfrey@ku.edu

===== ===== ===== ===== ===== ===== =====

Ek- 6

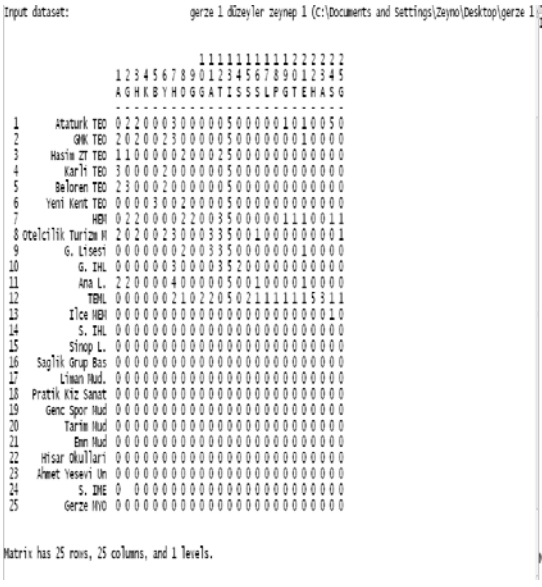
Ön Uygulama Sosyal Ağbağ Analizi Ölçümleri

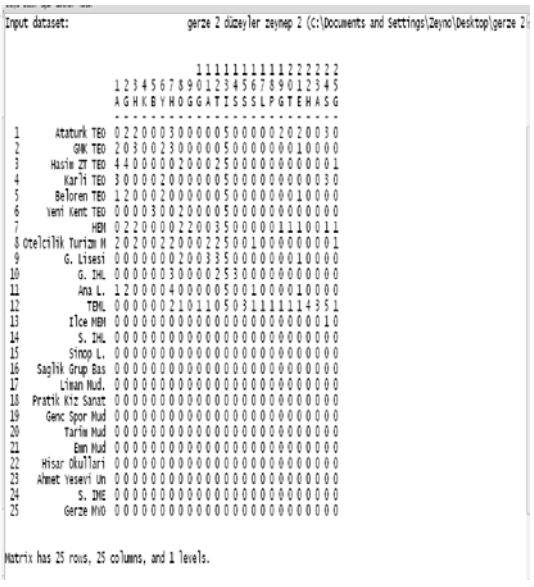
Gerze Ön Uygulama Temel Aktör Listesi

1	Atatürk TEO
2	Belören TEO
3	Gazi Mustafa Kemal TEO
4	Gerze Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi
5	Gerze Halk Eğitimi Merkezi
6	Gerze Lisesi
7	Gerze Teknik Ve Endüstri Meslek Lisesi
8	Haşim Ve Zehra TEO
9	İmam Hatip Lisesi
10	Karlı Türkiye Odalar Ve Borsalar Bir. TEO
11	Şehit Nurullah Saraç Anadolu Lisesi
12	Yenikent Cumhuriyet TEO

Kaynak: MEB Kurumlar Listesi(https://mebbis.meb.gov.tr/kurumlistesi.aspx

Ön Uygulama : Ön test –sontest uygulama veri matrisleri





Ön Uygulama : Derece Merkeziliği Ölçümleri

Ön-test

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

Diagonal valid? NO
Model: ASYMMETRIC
Input dataset: gerze 1 düzeyler zeynep 1 (C:\Documents and Settings\Zeyno\Desktop\gerze 1

		1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
12	TEML	30.000	14.000	25.000	11.667
8	Otelcilik Turizm M	22.000	9.000	18.333	7.500
7	HEM	21.000	18.000	17.500	15.000
1	Ataturk TEO	19.000	12.000	15.833	10.000
11	Ana L.	15.000	8.000	12.500	6.667
2	GMK TEO	15.000	10.000	12.500	8.333
9	G. Lisesi	14.000	2.000	11.667	1.667
10	G. IHL	13.000	2.000	10.833	1.667
5	Beloren TEO	12.000	3.000	10.000	2.500
3	Hasim ZT TEO	11.000	8.000	9.167	6.667
4	Karli TEO	10.000	0.000	8.333	0.000
6	Yeni Kent TEO	10.000	8.000	8.333	6.667
13	Ilce MEM	1.000	60.000	0.833	50.000
14	S. IHL	0.000	2.000	0.000	1.667
15	Sinop L.	0.000	2.000	0.000	1.667
16	Saglik Grup Bas	0.000	3.000	0.000	2.500
17	Liman Mud.	0.000	1.000	0.000	0.833
18	Pratik Kiz Sanat	0.000	1.000	0.000	0.833
19	Genc Spor Mud	0.000	3.000	0.000	2.500
20	Tarim Mud	0.000	2.000	0.000	1.667
21	Emn Mud	0.000	6.000	0.000	5.000
22	Hisar Okullari	0.000	5.000	0.000	4.167
23	Ahmet Yesevi Un	0.000	3.000	0.000	2.500
24	S. IME	0.000	8.000	0.000	6.667
25	Gerze MYO	0.000	3.000	0.000	2.500

DESCRIPTIVE STATISTICS

		1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
1	Mean	7.720	7.720	6.433	6.433
2	Std Dev	8.893	11.557	7.411	9.631
3	Sum	193.000	193.000	160.833	160.833
4	Variance	79.082	133.562	54.918	92.751
5	SSQ	3467.000	4829.000	2407.639	3353.472
6	MCSSQ	1977.040	3339.040	1372.944	2318.778
7	Euc Norm	58.881	69.491	49.068	57.909
8	Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000
9	Maximum	30.000	60.000	25.000	50.000
10	N of Obs	25.000	25.000	25.000	25.000

Network Centralization (Outdegree) = 19.340%
Network Centralization (Indegree) = 45.382%

Note: For valued data, the normalized centrality may be larger than 100.
Also, the centralization statistic is divided by the maximum value in the input dataset.

Actor-by-centrality matrix saved as dataset FreemanDegree

Son-test

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

Diagonal valid? NO
Model: ASYMMETRIC
Input dataset: gerze 2 düzeyler zeynep 2 (C:\Documents and Settings\Zeyno\Desktop\gerze 2

		1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
12	TEML	32.000	12.000	26.667	10.000
7	HEM	21.000	17.000	17.500	14.167
8	Otelcilik Turizm M	19.000	9.000	15.833	7.500
1	Ataturk TEO	19.000	13.000	15.833	10.833
3	Hasim ZT TEO	18.000	9.000	15.000	7.500
2	GMK TEO	16.000	12.000	13.333	10.000
11	Ana L.	14.000	6.000	11.667	5.000
9	G. Lisesi	14.000	2.000	11.667	1.667
4	Karli TEO	13.000	0.000	10.833	0.000
10	G. IHL	13.000	1.000	10.833	0.833
5	Beloren TEO	11.000	3.000	9.167	2.500
6	Yeni Kent TEO	10.000	8.000	8.333	6.667
13	Ilce MEM	1.000	60.000	0.833	50.000
14	S. IHL	0.000	3.000	0.000	2.500
15	Sinop L.	0.000	3.000	0.000	2.500
16	Saglik Grup Bas	0.000	3.000	0.000	2.500
17	Liman Mud.	0.000	1.000	0.000	0.833
18	Pratik Kiz Sanat	0.000	1.000	0.000	0.833
19	Genc Spor Mud	0.000	4.000	0.000	3.333
20	Tarim Mud	0.000	2.000	0.000	1.667
21	Emn Mud	0.000	8.000	0.000	6.667
22	Hisar Okullari	0.000	4.000	0.000	3.333
23	Ahmet Yesevi Un	0.000	3.000	0.000	2.500
24	S. IME	0.000	13.000	0.000	10.833
25	Gerze MYO	0.000	4.000	0.000	3.333

DESCRIPTIVE STATISTICS

		1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
1	Mean	8.040	8.040	6.700	6.700
2	Std Dev	9.172	11.539	7.643	9.616
3	Sum	201.000	201.000	167.500	167.500
4	Variance	84.118	133.158	58.416	92.471
5	SSQ	3719.000	4945.000	2582.639	3434.028
6	MCSSQ	2102.960	3328.960	1460.389	2311.778
7	Euc Norm	60.984	70.321	50.820	58.601
8	Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000
9	Maximum	32.000	60.000	26.667	50.000
10	N of Obs	25.000	25.000	25.000	25.000

Network Centralization (Outdegree) = 20.799%
Network Centralization (Indegree) = 45.104%

Note: For valued data, the normalized centrality may be larger than 100.
Also, the centralization statistic is divided by the maximum value in the input dataset.

Actor-by-centrality matrix saved as dataset FreemanDegree

Ön Uygulama : Normalize Edilmiş Derece Merkeziliği Ölçümleri

Ön-test

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

Diagonal valid? NO
Model: ASYMMETRIC
Input dataset: gerze 1 düzeyler zeynep 1-Normed (C:\Documents and Settings\Zeyno\Desktop\

		1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
12	TEML	8.347	1.000	34.780	4.167
7	HEM	3.428	1.000	14.284	4.167
8	Otelcilik Turizm M	2.173	1.000	9.053	4.167
1	Ataturk TEO	1.825	1.000	7.604	4.167
10	G. IHL	1.464	1.000	6.101	4.167
6	Yeni Kent TEO	1.306	1.000	5.440	4.167
11	Ana L.	1.172	1.000	4.884	4.167
2	GMK TEO	1.083	1.000	4.514	4.167
9	G. Lisesi	1.062	1.000	4.423	4.167
5	Beloren TEO	0.800	1.000	3.333	4.167
3	Hasim ZT TEO	0.632	1.000	2.632	4.167
4	Karli TEO	0.583	0.000	2.431	0.000
13	Ilce MEM	0.125	1.000	0.521	4.167
14	S. IHL	0.000	1.000	0.000	4.167
15	Sinop L.	0.000	1.000	0.000	4.167
16	Saglik Grup Bas	0.000	1.000	0.000	4.167
17	Liman Mud.	0.000	1.000	0.000	4.167
18	Pratik Kiz Sanat	0.000	1.000	0.000	4.167
19	Genc Spor Mud	0.000	1.000	0.000	4.167
20	Tarim Mud	0.000	1.000	0.000	4.167
21	Emn Mud	0.000	1.000	0.000	4.167
22	Hisar Okullari	0.000	1.000	0.000	4.167
23	Ahmet Yesevi Un	0.000	1.000	0.000	4.167
24	S. IME	0.000	1.000	0.000	4.167
25	Gerze MYO	0.000	1.000	0.000	4.167

DESCRIPTIVE STATISTICS

		1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
1	Mean	0.960	0.960	4.000	4.000
2	Std Dev	1.736	0.196	7.234	0.816
3	Sum	24.000	24.000	100.000	100.000
4	Variance	3.014	0.038	52.332	0.667
5	SSQ	98.398	24.000	1708.291	416.667
6	MCSSQ	75.358	0.960	1308.291	16.667
7	Euc Norm	9.920	4.899	41.331	20.412
8	Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000
9	Maximum	8.347	1.000	34.780	4.167
10	N of Obs	25.000	25.000	25.000	25.000

Network Centralization (Outdegree) = 32.063%
Network Centralization (Indegree) = 0.174%

Actor-by-centrality matrix saved as dataset FreemanDegree

Son-test

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

Diagonal valid? NO
Model: ASYMMETRIC
Input dataset: gerze 2 düzeyler zeynep 2-Normed (C:\Documents and Settings\Zeyno\Desktop\

		1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
12	TEML	8.322	1.000	34.674	4.167
7	HEM	3.146	1.000	13.110	4.167
8	Otelcilik Turizm M	1.910	1.000	7.960	4.167
1	Ataturk TEO	1.629	1.000	6.789	4.167
10	G. IHL	1.426	1.000	5.944	4.167
3	Hasim ZT TEO	1.363	1.000	5.680	4.167
6	Yeni Kent TEO	1.306	1.000	5.440	4.167
9	G. Lisesi	1.181	1.000	4.919	4.167
2	GMK TEO	1.122	1.000	4.675	4.167
11	Ana L.	1.021	1.000	4.252	4.167
4	Karli TEO	0.795	0.000	3.312	0.000
5	Beloren TEO	0.702	1.000	2.925	4.167
13	Ilce MEM	0.077	1.000	0.321	4.167
14	S. IHL	0.000	1.000	0.000	4.167
15	Sinop L.	0.000	1.000	0.000	4.167
16	Saglik Grup Bas	0.000	1.000	0.000	4.167
17	Liman Mud.	0.000	1.000	0.000	4.167
18	Pratik Kiz Sanat	0.000	1.000	0.000	4.167
19	Genc Spor Mud	0.000	1.000	0.000	4.167
20	Tarim Mud	0.000	1.000	0.000	4.167
21	Emn Mud	0.000	1.000	0.000	4.167
22	Hisar Okullari	0.000	1.000	0.000	4.167
23	Ahmet Yesevi Un	0.000	1.000	0.000	4.167
24	S. IME	0.000	1.000	0.000	4.167
25	Gerze MYO	0.000	1.000	0.000	4.167

DESCRIPTIVE STATISTICS

		1 OutDegree	2 InDegree	3 NrmOutDeg	4 NrmInDeg
1	Mean	0.960	0.960	4.000	4.000
2	Std Dev	1.707	0.196	7.112	0.816
3	Sum	24.000	24.000	100.000	100.000
4	Variance	2.913	0.038	50.582	0.667
5	SSQ	95.877	24.000	1664.538	416.667
6	MCSSQ	72.837	0.960	1264.538	16.667
7	Euc Norm	9.792	4.899	40.799	20.412
8	Minimum	0.000	0.000	0.000	0.000
9	Maximum	8.322	1.000	34.674	4.167
10	N of Obs	25.000	25.000	25.000	25.000

Network Centralization (Outdegree) = 31.952%
Network Centralization (Indegree) = 0.174%

Actor-by-centrality matrix saved as dataset FreemanDegree

Ek- 7

Araştırma İzni

19 NİSAN 2012

T.C.
SİNOP VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B. 08.4.MEM.4.57.00.24-02.605.01/ 004250
Konu : Araştırma izni

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün 05.04.2012 tarih ve 1604 sayılı yazısı.

İlgi yazıda belirtildiği gibi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı/Eğitim Yönetimi ve Teftiş doktora programı öğrencisi Zeynep UĞURLU Prof. Dr. İnayet AYDIN danışmanlığında yürüttüğü "Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Ağbağ Düzeneğinin İşbirliği Düzeylerine Etkisi" konulu tez çalışması için ek listede sunulan veri toplama araçlarını müdürlüğümüze bağlı merkez kurum ve okullarda müdür olarak görev yapan eğitim yöneticilerine uygulamak istemektedir.

Bu tez çalışması dahilinde; ekte sunulan 12 sayfadan oluşan veri toplama araçlarının İlimiz kurum ve okullarda müdür olarak görev yapan eğitim yöneticilerine uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ramazan ALTIN
Milli Eğitim Müdür V.

OLUR
19/04/2012
Hıdır KAHVECİ
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ekler: 1.Yazı Örneği (1 Sayfa)
2. Dilekçe ve Okul Listesi (2 Sayfa)
3. Anket Uygulaması (12 Sayfa)
4. Görüşme Formu (3 Sayfa)
5. Tez Önerisi (37 Sayfa)

Hükümet Konağı 57000 SİNOP
Telefon : (0368) 261 19 87 (134/150)
E-Posta: projelerekibi57@meb.gov.tr
Bilgi İçin: C.ÖZTÜRK AR-GE Birimi
Faks : (0368) 261 15 07
İnt.Adresi : http://sinop.meb.gov.tr

EĞİTİMDE REFORM
Daha aydınlık gelecek!

EK- 8

İl Merkezi İşbirliği Düzeyleri Ağbağı Aktör Listesi

Nu.	Eğitim Örgütleri ve Bağlı Kurumlar	Nu.	Eklenen Aktörler
1	kur1	40	VALILIK
2	kur2	41	IL MEM
3	kur3	42	IL SAG
4	kur4	43	ADLIYE
5	kur5	44	BARO
6	kur6	45	SINOP UNI
7	kur7	46	IL EMN.
8	kur8	47	ORM.BOLG.
9	kur9	48	GARN. JAND.
10	kur10	49	DEVL HAST.
11	kur11	50	AGIZ DIS HAST.
12	kur12	51	ENG. YASAM MER.
13	kur13	52	SHCEK
14	kur14	53	BELEDIYE
15	kur15	54	GENC SPOR IL. M.
16	kur16	55	OR-SAN
17	kur17	56	KARAPINAR YIBO
18	kur18	57	KOY-DES ISKUR
19	kur19	58	TOP SAG MER
20	kur20	59	Z.BANK
21	kur21	60	OZ IDR
22	kur22	61	ESF SAN OD
23	kur23	62	TURKELI IEM
24	kur24	63	AH.YES.UN.
25	kur25	64	KARABUK U.
26	kur26	65	ZONG UNI.
27	kur27	66	AILE SOS POL MD.
28	kur28	67	SISAT
29	kur29	68	MEB
30	kur30		
31	kur31		
32	kur32		
33	kur33		
34	kur34		
35	kur35		
36	kur36		
37	kur37		
38	kur38		
39	kur39		

EK-9

İşbirliği Düzeyleri Ağbağında Bulunan Klikler

Klik No: Klikleri Oluşturan Örgütler

1: kur15 , kur23 , kur27 , kur28, kur31, kur33 , kur35 , kur38
2: kur15 , kur23 , kur27 , kur28, kur33, kur34, kur35 , kur38
3: kur14 , kur15, kur23, kur27, kur28 , kur34, kur35 , kur38
4: kur3, kur15, kur23 , kur27, kur34, kur35, kur38 ,
5: kur10 , kur14 , kur15, kur16, kur23, kur35, kur38
6: kur14, kur15, kur16, kur23, kur34, kur35, kur38
7: kur10 , kur14 , kur15 , kur23 , kur28 , kur35 , kur38
8: kur10 kur15 kur23, kur28, kur31, kur35, kur38
9: kur3, kur10, kur15, kur23, kur35, kur38
10: kur14 ,kur15 kur27 ,kur28, kur29, kur34, kur35, kur38
11: kur14 ,kur15, kur27, kur28, kur29, kur35, kur37, kur38
12: kur15, kur27
13: kur10, kur14, kur15, kur28 , kur29, kur35, kur37, kur38
14: kur10 ,kur14, kur15, kur16, kur35, kur37, kur38
15: kur3 ,kur10, kur15, kur35, kur37, kur38
16: kur3, kur15, kur27, kur35, kur37, kur38
17: kur8, kur10, kur14, kur29, kur35, kur37, kur38
18: kur3, kur8, kur10, kur35, kur37, kur38
19: kur19, kur22 kur34 kur35 kur38
20: kur19, kur35, kur37, kur38
21: kur3, kur21, kur34, kur35, kur38
22: kur3, kur22, kur23, kur34, kur35, kur38
23: kur14, kur22, kur23, kur34, kur35, kur38
24: kur14, kur22, kur29, kur34, kur35 ,kur38
25: kur2, kur35, kur38
26: kur1, kur35, kur38
27: kur5, kur27, kur28, kur29 ,kur34, kur38
28: kur5, kur27, kur28 ,kur29, kur37, kur38
29: kur5, kur23, kur27, kur28, kur34, kur38
30: kur5, kur23, kur27, kur32, kur38
31: kur5, kur6, kur28, kur29, kur34, kur38
32: kur5, kur6, kur28, kur29, kur37, kur38
33: kur5, kur6, kur23, kur28, kur34, kur38
34: kur6, kur10, kur14, kur15, kur28, kur29, kur37, kur38
35: kur6, kur10 ,kur14 ,kur15, kur23, kur28 ,kur38
36: kur6, kur10 ,kur14, kur15, kur16, kur23, kur38
37: kur6, kur10, kur14, kur15, kur16, kur37, kur38
38: kur6, kur14, kur15, kur23, kur28, kur34 ,kur38
39: kur6, kur14, kur15, kur16, kur23, kur34, kur38
40: kur6, kur14 ,kur15 ,kur28, kur29 ,kur34, kur38
41: kur6, kur14, kur22, kur29, kur34, kur38
42: kur6, kur14, kur22, kur23, kur34, kur38
43: kur6, kur14, kur25, kur28 , kur29, kur38
44: kur3, kur6, kur10, kur15, kur23, kur38
45: kur3, kur6, kur10, kur15, kur37, kur38
46: kur3, kur6, kur15 ,kur23, kur34, kur38

Klik No: Klikleri Oluşturan Örgütler

47: kur3, kur6, kur22, kur23, kur34, kur38
48: kur6, kur10, kur38, kur39
49: kur9, kur10, kur15, kur29, kur38
50: kur9, kur22, kur29, kur38
51: kur10, kur11, kur14, kur15, kur37, kur38
52: kur11, kur14, kur15, kur34, kur38
53: kur1, kur14, kur22, kur34, kur38
54: kur11, kur21, kur34, kur38
55: kur10, kur13, kur14, kur15, kur38
56: kur13, kur14, kur22, kur38
57: kur17, kur28, kur38
58: kur17, kur32, kur38
59: kur17, kur19, kur38
60: kur17, kur28, kur29, kur38
61: kur15, kur23, kur27, kur32, kur33, kur38
62: kur22, kur23, kur32 ,kur38
63: kur3, kur18, kur34
64: kur10, kur15 ,kur23, kur24 ,kur28, kur31, kur35
65: kur15, kur23, kur24, kur28, kur34, kur35
66: kur17, kur23, kur24, kur28
67: kur5, kur23, kur24, kur28, kur34
68: kur3, kur22 , kur23, kur24, kur34, kur35
69: kur3 ,kur15, kur23 ,kur24, kur34, kur35
70: kur3, kur1, kur15, kur23 ,kur24, kur35
71: kur26, kur28, kur29
72: kur26, kur28, kur31
73: kur9, kur26, kur29
74: kur15, kur23, kur27, kur32, kur33, kur36
75: kur15, kur23, kur27, kur33, kur34 ,kur36
76: kur14,kur15, kur23 ,kur27, kur34, kur36
77: kur14, kur15, kur27, kur29, kur34 ,kur36
78: kur14, kur15, kur27, kur29, kur36, kur37
79: kur15, kur27, kur29,kur33, kur34, kur36
80: kur10, kur14, kur15, kur29 ,kur36,kur37
81: kur10, kur14, kur15, kur23, kur36
82: kur14, kur22, kur29, kur34, kur36
83: kur14 , kur22 ,kur23 ,kur34 kur36
84: kur22 , kur23 kur32, kur36

Kaynak: Input dataset: TUM AG DICHO (C:\Users\Zeynep\Desktop\veri\TUM AG DICHO
Minimum Set Size: 3; 84 cliques found.

EK-10

İşbirliği Konularına Göre Kilit Aktörler Analiz Sonuçları
(KeyPlayer 1.45 Program Çıktı)

1.Bina Mekan Paylaşımı:
Initial set (based on closeness centrality) is: 35 10 41 Fit of initial set = 2089.486
Round 1, 2 iterations. Fit = 2090.971
Round 2, 2 iterations. Fit = 2090.971
Round 3, 2 iterations. Fit = 2090.971
Round 4, 2 iterations. Fit = 2090.971
Round 5, 2 iterations. Fit = 2090.971
Round 6, 2 iterations. Fit = 2090.971
Round 7, 2 iterations. Fit = 2090.971
Round 8, 2 iterations. Fit = 2090.971
Round 9, 2 iterations. Fit = 2090.971
Round 10, 2 iterations. Fit = 2090.971
Key players are: 10. 23. 35. Non-cohesion measure = 0.910
2.Ortak Proje :
Initial set (based on closeness centrality) is: 41 15 19 Fit of initial set = 2113.388
Round 1, 2 iterations. Fit = 2141.195
Round 2, 2 iterations. Fit = 2135.178
Round 3, 2 iterations. Fit = 2135.178
Round 4, 3 iterations. Fit = 2141.195
Round 5, 2 iterations. Fit = 2135.178
Round 6, 2 iterations. Fit = 2135.178
Round 7, 2 iterations. Fit = 2135.178
Round 8, 2 iterations. Fit = 2141.195
Round 9, 2 iterations. Fit = 2135.178
Round 10, 2 iterations. Fit = 2135.178
Key players are: 19. 41. 42. Non-cohesion measure = 0.931
3.Sosyal Etkinlik
Initial set (based on closeness centrality) is: 10 41 28 Fit of initial set = 1998.807
Round 1, 1 iterations. Fit = 1998.807
Round 2, 3 iterations. Fit = 1998.807
Round 3, 2 iterations. Fit = 1998.807
Round 4, 3 iterations. Fit = 1998.807
Round 5, 3 iterations. Fit = 1998.807
Round 6, 3 iterations. Fit = 1998.807
Round 7, 3 iterations. Fit = 1998.807
Round 8, 3 iterations. Fit = 1998.807
Round 9, 3 iterations. Fit = 1998.807
Round 10, 3 iterations. Fit = 1998.807
Key players are: 10. 28. 41. Non-cohesion measure = 0.866
4.Personel Destek
Initial set (based on closeness centrality) is: 41 37 29 Fit of initial set = 1894.700
Round 1, 3 iterations. Fit = 1937.217
Round 2, 2 iterations. Fit = 1937.217
Round 3, 2 iterations. Fit = 1937.217
Round 4, 2 iterations. Fit = 1937.217
Round 5, 2 iterations. Fit = 1937.217
Round 6, 2 iterations. Fit = 1937.217
Round 7, 2 iterations. Fit = 1937.217
Round 8, 2 iterations. Fit = 1937.217
Round 9, 2 iterations. Fit = 1937.217
Round 10, 2 iterations. Fit = 1937.217
Key players are: 6. 24. 41. Non-cohesion measure = 0.836

5.Maddi Kaynak

Initial set (based on closeness centrality) is: 34 41 29 Fit of initial set = 2075.355
Round 1, 2 iterations. Fit = 2127.394
Round 2, 2 iterations. Fit = 2127.394
Round 3, 2 iterations. Fit = 2127.394
Round 4, 2 iterations. Fit = 2127.394
Round 5, 2 iterations. Fit = 2127.394
Round 6, 2 iterations. Fit = 2127.394
Round 7, 2 iterations. Fit = 2127.394
Round 8, 2 iterations. Fit = 2127.394
Round 9, 2 iterations. Fit = 2127.394
Round 10, 2 iterations. Fit = 2127.394
Key players are: 34. 37. 41. Non-cohesion measure = 0.928

6.Kurum Güvenliği

Initial set (based on closeness centrality) is: 41 34 10 Fit of initial set = 2204.000
Round 1, 3 iterations. Fit = 2254.000
Round 2, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 3, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 4, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 5, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 6, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 7, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 8, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 9, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 10, 2 iterations. Fit = 2254.000
Key players are: 5. 41. 46. Non-cohesion measure = 0.988

7. Kurum ve Kurumdakilerin Sağlık Hizmetleri

Initial set (based on closeness centrality) is: 41 34 10 Fit of initial set = 2204.000
Round 1, 3 iterations. Fit = 2254.000
Round 2, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 3, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 4, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 5, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 6, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 7, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 8, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 9, 2 iterations. Fit = 2254.000
Round 10, 2 iterations. Fit = 2254.000
Key players are: 15. 41. 46. Non-cohesion measure = 0.988

8. Bilgi Paylaşımı:

Initial set (based on closeness centrality) is: 15 10 38 Fit of initial set = 1459.333
Round 1, 3 iterations. Fit = 1518.417
Round 2, 2 iterations. Fit = 1518.417
Round 3, 2 iterations. Fit = 1518.417
Round 4, 2 iterations. Fit = 1518.417
Round 5, 2 iterations. Fit = 1518.417
Round 6, 2 iterations. Fit = 1518.417
Round 7, 2 iterations. Fit = 1518.417
Round 8, 2 iterations. Fit = 1518.417
Round 9, 2 iterations. Fit = 1518.417
Round 10, 2 iterations. Fit = 1518.417
Key players are: 10. 27. 37. Non-cohesion measure = 0.635

9. Seminer kurs personel yetiştirme desteği

Initial set (based on closeness centrality) is: 35 10 38 Fit of initial set = 2037.583
Round 1, 1 iterations. Fit = 2037.583
Round 2, 2 iterations. Fit = 2037.583
Round 3, 2 iterations. Fit = 2037.583
Round 4, 2 iterations. Fit = 2037.583
Round 5, 2 iterations. Fit = 2037.583
Round 6, 2 iterations. Fit = 2037.583
Round 7, 2 iterations. Fit = 2037.583
Round 8, 2 iterations. Fit = 2037.583
Round 9, 2 iterations. Fit = 2037.583
Round 10, 2 iterations. Fit = 2037.583
Key players are: 10. 35. 38. Non-cohesion measure = 0.884

10. Yönetici Görüş Alış-Verişi
Initial set (based on closeness centrality) is: 10 35 27 Fit of initial set = 1628.917
Round 1, 1 iterations. Fit = 1628.917
Round 2, 2 iterations. Fit = 1628.917
Round 3, 2 iterations. Fit = 1628.917
Round 4, 2 iterations. Fit = 1628.917
Round 5, 2 iterations. Fit = 1628.917
Round 6, 2 iterations. Fit = 1628.917
Round 7, 2 iterations. Fit = 1628.917
Round 8, 2 iterations. Fit = 1628.917
Round 9, 2 iterations. Fit = 1628.917
Round 10, 2 iterations. Fit = 1628.917
Key players are: 10. 27. 35. Non-cohesion measure = 0.688

EK- 11

Yaş Gruplarına Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Yaş			Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Bina Mekan Paylaşımı	35 ve altı	12	19,42	43,64	20,54	2,072	0,355
	45-54 arası	15	40,53	97,89	19,4		
	55-64 arası	9	2,00	2,00	14,28		
Ortak Projede Çalışma	35 ve altı	12	6,83	14,02	17,33	0,936	0,626
	45-54 arası	15	3,00	3,98	17,7		
	55-64 arası	9	3,00	1,94	21,39		
Sosyal Etkinlikler	35 ve altı	12	28,83	63,16	16,29	1,296	0,523
	45-54 arası	15	18,53	21,82	18,43		
	55-64 arası	9	25,33	27,14	21,56		
Personel Desteği Sağlama	35 ve altı	12	32,00	62,66	21,67	3,256	0,196
	45-54 arası	15	19,13	29,53	19,03		
	55-64 arası	9	7,00	9,18	13,39		
Maddi Kaynak Paylaşımı	35 ve altı	12	26,17	57,05	16,33	1,333	0,513
	45-54 arası	15	257,40	925,02	20,83		
	55-64 arası	9	12,89	21,88	17,5		
Kurum Güvenliğini Sağlama	35 ve altı	12	19,67	51,23	18,79	0,308	0,857
	45-54 arası	15	8,33	13,39	17,47		
	55-64 arası	9	10,67	17,64	19,83		
Sağlık Hizmetleri	35 ve altı	12	16,17	46,40	18,63	1,541	0,463
	45-54 arası	15	5,60	12,97	16,47		
	55-64 arası	9	7,44	8,76	21,72		
Bilgi Paylaşımı	35 ve altı	12	207,08	390,37	16,71	0,815	0,665
	45-54 arası	15	183,00	222,06	20,3		
	55-64 arası	9	127,56	118,41	17,89		
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	35 ve altı	12	24,17	53,01	16,88	0,843	0,656
	45-54 arası	15	54,60	119,38	20,37		
	55-64 arası	9	11,00	11,86	17,56		
Yönetici Görüş Alış-Verişi	35 ve altı	12	135,58	147,86	17,79	0,451	0,798
	45-54 arası	15	168,27	217,10	19,87		
	55-64 arası	9	141,89	179,15	17,17		

sd=2 ; p>0,05

EK- 12

Görev Değişkenine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Görev			Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Bina Mekan Paylaşımı	**Kurum Müdürü**	6	70,83	146,92	25,17	3,027	0,22
	Okul Müdürü	24	11,75	31,82	17,38		
	Müdür Baş Yard.	6	25,33	56,31	16,33		
Ortak Projede Çalışma	**Kurum Müdürü**	6	2,83	1,33	21,92	2,743	0,254
	Okul Müdürü	24	4,83	9,80	19,15		
	Müdür Baş Yard.	6	3,50	7,61	12,5		
Sosyal Etkinlik	**Kurum Müdürü**	6	18,17	27,59	16	1,789	0,409
	Okul Müdürü	24	25,21	47,38	17,88		
	Müdür Baş Yard.	6	23,00	17,39	23,5		
Personel Desteği Sağlama	**Kurum Müdürü**	6	19,50	14,53	23,75	2,13	0,345
	Okul Müdürü	24	19,71	46,27	16,9		
	Müdür Baş Yard.	6	24,00	42,28	19,67		
Maddi Kaynak Paylaşımı	**Kurum Müdürü**	6	613,00	1463,40	22,5	1,354	0,508
	Okul Müdürü	24	22,00	44,85	17,17		
	Müdür Baş Yard.	6	14,17	14,73	19,83		
Kurum Güvenliğini Sağlama	**Kurum Müdürü**	6	3,00	5,44	14,58	1,455	0,483
	Okul Müdürü	24	9,38	14,73	18,67		
	Müdür Baş Yard.	6	35,67	71,60	21,75		
Sağlık Hizmetleri	**Kurum Müdürü**	6	0,33	0,82	10,67	4,772	0,092
	Okul Müdürü	24	11,92	32,84	20,65		
	Müdür Baş Yard.	6	9,50	19,94	17,75		
Bilgi Paylaşımı	**Kurum Müdürü**	6	230,17	322,46	19,75	0,444	0,801
	Okul Müdürü	24	171,08	284,31	17,69		
	Müdür Baş Yard.	6	148,50	148,68	20,5		
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**Kurum Müdürü**	6	98,33	173,68	26,33	4,185	0,123
	Okul Müdürü	24	23,25	51,55	16,58		
	Müdür Baş Yard.	6	10,00	12,84	18,33		
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**Kurum Müdürü**	6	178,83	186,63	20,75	0,356	0,837
	Okul Müdürü	24	154,00	199,33	18,21		
	Müdür Baş Yard.	6	109,83	111,48	17,42		

sd=2 ; p>0,05

EK- 13

Kıdem Değişkenine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Kıdem			Kruskal-Wallis H Testi			
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki-Kare	p	İkili Karşılaştırma
Bina Mekan Paylaşımı	**15 yıl altı**	5	1,20	2,17	10,70	5,916	0,052	-
	16-20 yıl	8	28,38	52,11	24,88			
	21 yıl ve üzeri	23	27,22	80,29	17,98			
Ortak Projede Çalışma	**15 yıl altı**	5	5,20	7,95	19,10	0,024	0,988	-
	16-20 yıl	8	8,00	16,41	18,19			
	21 yıl ve üzeri	23	2,78	3,20	18,48			
Sosyal Etkinlik	**15 yıl altı**	5	16,60	23,37	17,10	0,798	0,671	-
	16-20 yıl	8	34,25	76,56	16,06			
	21 yıl ve üzeri	23	21,52	24,04	19,65			
Personel Desteği Sağlama	**15 yıl altı**	5	6,80	7,85	14,10	4,15	0,126	-
	16-20 yıl	8	44,13	75,05	24,88			
	21 yıl ve üzeri	23	15,09	24,83	17,24			
Maddi Kaynak Paylaşımı	**15 yıl altı**	5	1,20	2,17	7,00	7,415	0,025	1-2
	16-20 yıl	8	39,38	67,23	22,50			
	21 yıl ve üzeri	23	172,61	747,51	19,61			
Kurum Güvenliğini Sağlama	**15 yıl altı**	5	36,80	80,61	16,10	0,312	0,856	-
	16-20 yıl	8	6,50	7,58	18,88			
	21 yıl ve üzeri	23	9,61	14,98	18,89			
Sağlık Hizmetleri	**15 yıl altı**	5	2,80	4,15	17,80	0,198	0,906	-
	16-20 yıl	8	23,13	56,64	19,88			
	21 yıl ve üzeri	23	6,35	11,65	18,17			
Bilgi Paylaşımı	**15 yıl altı**	5	45,60	38,08	10,80	3,187	0,203	-
	16-20 yıl	8	283,50	467,80	18,81			
	21 yıl ve üzeri	23	168,78	190,21	20,07			
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**15 yıl altı**	5	1,60	2,30	9,80	4,728	0,094	-
	16-20 yıl	8	38,25	61,83	22,56			
	21 yıl ve üzeri	23	38,87	97,96	18,98			
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**15 yıl altı**	5	45,60	72,65	9,70	4,832	0,089	-
	16-20 yıl	8	181,50	155,31	22,75			
	21 yıl ve üzeri	23	162,96	203,26	18,93			

sd=2 ; p>0,05

EK- 14

Yöneticilik Kıdemine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Yöneticilik Kıdemi			Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Bina Mekan Paylaşımı	**10 yıl ve altı**	8	23,63	54,09	17,50	0,146	0,986
	11-15 yıl	10	7,60	8,22	18,95		
	16-20 yıl	7	56,00	138,51	19,36		
	21 yıl ve üzeri	11	18,36	41,77	18,27		
Ortak Projede Çalışma	**10 yıl ve altı**	8	9,25	16,90	18,19	0,044	0,998
	11-15 yıl	10	3,70	4,74	18,90		
	16-20 yıl	7	2,43	1,90	18,86		
	21 yıl ve üzeri	11	2,36	2,06	18,14		
Sosyal Etkinlik	**10 yıl ve altı**	8	42,88	75,06	20,88	3,239	0,356
	11-15 yıl	10	8,90	10,44	13,45		
	16-20 yıl	7	21,86	25,07	19,93		
	21 yıl ve üzeri	11	24,27	27,99	20,45		
Personel Desteği Sağlama	**10 yıl ve altı**	8	11,13	12,65	18,13	2,483	0,478
	11-15 yıl	10	37,80	68,59	22,30		
	16-20 yıl	7	12,57	13,64	18,86		
	21 yıl ve üzeri	11	16,27	32,27	15,09		
Maddi Kaynak Paylaşımı	**10 yıl ve altı**	8	477,50	1263,61	16,75	1,157	0,763
	11-15 yıl	10	20,60	26,42	20,50		
	16-20 yıl	7	8,29	9,03	15,86		
	21 yıl ve üzeri	11	18,82	24,64	19,64		
Kurum Güvenliğini Sağlama	**10 yıl ve altı**	8	27,00	62,48	19,81	0,27	0,966
	11-15 yıl	10	9,10	15,83	18,00		
	16-20 yıl	7	5,57	7,87	17,21		
	21 yıl ve üzeri	11	10,09	16,19	18,82		
Sağlık Hizmetleri	**10 yıl ve altı**	8	22,75	56,78	19,50	0,814	0,846
	11-15 yıl	10	3,50	5,30	16,10		
	16-20 yıl	7	5,00	7,68	18,93		
	21 yıl ve üzeri	11	8,45	15,34	19,68		
Bilgi Paylaşımı	**10 yıl ve altı**	8	211,13	481,70	13,38	2,454	0,484
	11-15 yıl	10	212,40	257,14	20,05		
	16-20 yıl	7	102,71	49,79	19,50		
	21 yıl ve üzeri	11	167,82	147,17	20,18		
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**10 yıl ve altı**	8	28,00	64,25	14,88	1,684	0,640
	11-15 yıl	10	18,70	20,52	20,85		
	16-20 yıl	7	70,29	167,65	17,43		
	21 yıl ve üzeri	11	27,73	54,99	19,68		
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**10 yıl ve altı**	8	113,25	142,90	16,06	4,383	0,223
	11-15 yıl	10	226,60	253,85	23,30		
	16-20 yıl	7	79,57	107,72	13,14		
	21 yıl ve üzeri	11	154,45	163,77	19,32		

sd=3 ; p>0,05

EK- 15

Kurumda Görev Süresine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Kurumda Görev Süresi			Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Bina Mekan Paylaşımı	**1 yıldan az**	10	17,70	48,70	15,65	1,116	0,572
	2-3 yıl	19	14,58	31,88	19,92		
	4 yıl ve daha fazla	7	57,86	137,90	18,71		
Ortak Projede Çalışma	**1 yıldan az**	10	5,90	14,86	14,95	3,082	0,214
	2-3 yıl	19	2,95	3,58	18,37		
	4 yıl ve daha fazla	7	5,57	6,35	23,93		
Sosyal Etkinlik	**1 yıldan az**	10	33,40	67,83	18,15	0,02	0,990
	2-3 yıl	19	18,53	22,99	18,55		
	4 yıl ve daha fazla	7	23,71	28,35	18,86		
Personel Desteği Sağlama	**1 yıldan az**	10	12,80	19,11	16,00	1,117	0,572
	2-3 yıl	19	26,89	54,14	20,18		
	4 yıl ve daha fazla	7	13,57	16,13	17,50		
Maddi Kaynak Paylaşımı	**1 yıldan az**	10	35,00	63,79	20,75	1,498	0,473
	2-3 yıl	19	200,11	823,52	16,47		
	4 yıl ve daha fazla	7	19,86	20,97	20,79		
Kurum Güvenliğini Sağlama	**1 yıldan az**	10	10,00	15,76	17,85	2,79	0,248
	2-3 yıl	19	9,11	12,89	20,79		
	4 yıl ve daha fazla	7	26,29	68,23	13,21		
Sağlık Hizmetleri	**1 yıldan az**	10	18,50	50,96	16,50	4,191	0,123
	2-3 yıl	19	7,89	12,31	21,55		
	4 yıl ve daha fazla	7	1,43	2,44	13,07		
Bilgi Paylaşımı	**1 yıldan az**	10	210,10	426,57	15,85	1,023	0,599
	2-3 yıl	19	178,32	207,48	20,00		
	4 yıl ve daha fazla	7	127,00	108,94	18,21		
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**1 yıldan az**	10	22,70	57,36	15,90	1,539	0,463
	2-3 yıl	19	23,05	43,31	18,47		
	4 yıl ve daha fazla	7	77,57	165,13	22,29		
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**1 yıldan az**	10	158,60	255,92	15,35	1,585	0,453
	2-3 yıl	19	155,74	170,43	18,97		
	4 yıl ve daha fazla	7	126,14	89,05	21,71		

sd=2 ; p>0,05

EK- 16

Kurumda Yöneticilik Süresine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Kurumda Yöneticilik Görev Süresi			Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Bina Mekan Paylaşımı	**1 yıldan az**	11	16,55	46,36	16,27	1,313	0,519
	2-3 yıl	19	15,53	31,85	20,37		
	4 yıl ve daha fazla	6	63,67	150,12	16,67		
Ortak Projede Çalışma	**1 yıldan az**	11	5,45	14,17	14,73	3,687	0,158
	2-3 yıl	19	3,00	3,56	18,68		
	4 yıl ve daha fazla	6	6,17	6,74	24,83		
Sosyal Etkinlik	**1 yıldan az**	11	31,09	64,80	17,86	0,526	0,769
	2-3 yıl	19	18,11	23,26	17,97		
	4 yıl ve daha fazla	6	27,67	28,86	21,33		
Personel Desteği Sağlama	**1 yıldan az**	11	13,00	18,14	17,00	1,415	0,493
	2-3 yıl	19	27,79	54,08	20,39		
	4 yıl ve daha fazla	6	10,50	15,27	15,25		
Maddi Kaynak Paylaşımı	**1 yıldan az**	11	32,82	60,95	20,95	1,105	0,575
	2-3 yıl	19	201,53	823,20	16,84		
	4 yıl ve daha fazla	6	16,83	21,24	19,25		
Kurum Güvenliğini Sağlama	**1 yıldan az**	11	9,55	15,03	18,23	2,919	0,232
	2-3 yıl	19	8,95	12,96	20,61		
	4 yıl ve daha fazla	6	30,33	73,81	12,33		
Sağlık Hizmetleri	**1 yıldan az**	11	17,36	48,49	17,36	2,289	0,318
	2-3 yıl	19	7,58	12,44	20,63		
	4 yıl ve daha fazla	6	1,67	2,58	13,83		
Bilgi Paylaşımı	**1 yıldan az**	11	193,73	408,31	15,14	2,605	0,272
	2-3 yıl	19	191,47	205,47	21,16		
	4 yıl ve daha fazla	6	101,50	93,70	16,25		
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**1 yıldan az**	11	20,64	54,85	14,91	1,897	0,387
	2-3 yıl	19	25,68	43,35	19,89		
	4 yıl ve daha fazla	6	82,17	180,40	20,67		
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**1 yıldan az**	11	146,73	245,96	14,86	1,911	0,385
	2-3 yıl	19	164,79	167,81	19,92		
	4 yıl ve daha fazla	6	113,83	90,79	20,67		

sd=2 ; p>0,05

EK- 17

İlde Yaşadığı Süreye Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		İlde Yaşadığı Süre			Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Bina Mekan Paylaşımı	**3-12 yıl**	7	3,43	5,22	14,00	3,716	0,294
	13-22 yıl	11	53,55	114,28	22,55		
	23-32 yıl	9	22,56	45,66	19,72		
	33 yıl ve daha fazla	9	4,78	7,79	15,83		
Ortak Projede Çalışma	**3-12 yıl**	7	4,71	4,92	23,21	2,945	0,400
	13-22 yıl	11	7,91	14,42	19,68		
	23-32 yıl	9	2,00	1,50	17,22		
	33 yıl ve daha fazla	9	1,78	2,22	14,67		
Sosyal Etkinlik	**3-12 yıl**	7	9,29	9,34	15,00	1,150	0,765
	13-22 yıl	11	38,09	65,71	19,59		
	23-32 yıl	9	22,00	21,53	20,22		
	33 yıl ve daha fazla	9	18,89	26,94	18,17		
Personel Desteği Sağlama	**3-12 yıl**	7	7,71	9,67	13,71	2,315	0,510
	13-22 yıl	11	12,27	14,44	17,91		
	23-32 yıl	9	43,00	77,07	20,33		
	33 yıl ve daha fazla	9	17,56	18,15	21,11		
Maddi Kaynak Paylaşımı	**3-12 yıl**	7	14,14	22,36	14,43	1,367	0,713
	13-22 yıl	11	352,00	1078,85	18,91		
	23-32 yıl	9	11,33	11,55	20,06		
	33 yıl ve daha fazla	9	24,22	32,56	19,61		
Kurum Güvenliğini Sağlama	**3-12 yıl**	7	5,00	7,44	17,57	0,634	0,889
	13-22 yıl	11	20,82	53,39	18,09		
	23-32 yıl	9	7,44	9,08	17,39		
	33 yıl ve daha fazla	9	14,00	21,97	20,83		
Sağlık Hizmetleri	**3-12 yıl**	7	4,14	5,96	18,50	0,647	0,886
	13-22 yıl	11	16,82	48,60	16,77		
	23-32 yıl	9	9,78	16,62	18,72		
	33 yıl ve daha fazla	9	4,78	7,19	20,39		
Bilgi Paylaşımı	**3-12 yıl**	7	106,71	136,72	14,00	6,100	0,107
	13-22 yıl	11	179,18	407,36	14,59		
	23-32 yıl	9	252,78	257,97	24,44		
	33 yıl ve daha fazla	9	153,89	120,99	20,83		
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**3-12 yıl**	7	5,57	12,18	11,21	5,766	0,124
	13-22 yıl	11	64,09	138,96	18,45		
	23-32 yıl	9	38,11	59,06	23,83		
	33 yıl ve daha fazla	9	13,44	17,15	18,89		
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**3-12 yıl**	7	78,29	146,40	11,50	4,001	0,261
	13-22 yıl	11	128,09	126,74	19,18		
	23-32 yıl	9	186,78	182,90	20,83		
	33 yıl ve daha fazla	9	198,89	258,20	20,78		

sd=3 ; p>0,05

EK- 18

Eğitim Düzeylerine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Eğitim			Mann-Whitney U Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	U	p
Bina Mekan Paylaşımı	**Eğitim Enstitüsü/Önlisans**	10	7,00	11,28	18,8	127	0,914
	Lisans ve üstü	26	30,35	79,69	18,38		
Ortak Projede Çalışma	**Eğitim Enstitüsü/Önlisans**	10	2,00	1,49	17,2	117	0,641
	Lisans ve üstü	26	5,15	9,88	19		
Sosyal Etkinlik	**Eğitim Enstitüsü/Önlisans**	10	19,20	19,81	19,65	118,5	0,683
	Lisans ve üstü	26	25,38	46,21	18,06		
Personel Desteği Sağlama	**Eğitim Enstitüsü/Önlisans**	10	6,50	5,34	14,85	93,5	0,196
	Lisans ve üstü	26	25,73	47,49	19,9		
Maddi Kaynak Paylaşımı	**Eğitim Enstitüsü/Önlisans**	10	5,90	4,72	15,85	103,5	0,348
	Lisans ve üstü	26	162,77	702,37	19,52		
Kurum Güvenliğini Sağlama	**Eğitim Enstitüsü/Önlisans**	10	5,40	7,81	16,9	114	0,565
	Lisans ve üstü	26	15,50	36,60	19,12		
Sağlık Hizmetleri	**Eğitim Enstitüsü/Önlisans**	10	2,90	3,67	18,7	128	0,941
	Lisans ve üstü	26	12,15	32,68	18,42		
Bilgi Paylaşımı	**Eğitim Enstitüsü/Önlisans**	10	163,20	249,56	18,25	127,5	0,930
	Lisans ve üstü	26	182,54	279,21	18,6		
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**Eğitim Enstitüsü/Önlisans**	10	29,80	58,28	19,1	124	0,831
	Lisans ve üstü	26	35,00	92,32	18,27		
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**Eğitim Enstitüsü/Önlisans**	10	100,90	146,18	16,15	106,5	0,406
	Lisans ve üstü	26	169,96	193,74	19,4		

p>0,05

EK- 19

Örgüt Türüne Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Örgüt Turu			Kruskal-Wallis H Testi			
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki-Kare	p	İkili Karşılaştırma
Bina Mekan Paylaşımı	**Temel Eğitim**	22	10,73	33,50	16,41	6,193	0,045	1-3
	Orta Öğretim	11	18,00	40,80	22,73			
	Bağlı Kurum	6	70,83	146,92	28,17			
Ortak Projede Çalışma	**Temel Eğitim**	22	5,14	10,81	18,91	1,392	0,499	-
	Orta Öğretim	11	2,18	2,18	19,50			
	Bağlı Kurum	6	2,83	1,33	24,92			
Sosyal Etkinlik	**Temel Eğitim**	22	25,59	47,43	21,59	1,023	0,600	-
	Orta Öğretim	11	16,36	26,39	17,64			
	Bağlı Kurum	6	18,17	27,59	18,50			
Personel Desteği Sağlama	**Temel Eğitim**	22	10,00	13,68	18,68	2,338	0,311	-
	Orta Öğretim	11	36,09	71,06	19,09			
	Bağlı Kurum	6	19,50	14,53	26,50			
Maddi Kaynak Paylaşımı	**Temel Eğitim**	22	18,55	44,94	18,52	1,665	0,435	-
	Orta Öğretim	11	18,64	25,23	20,09			
	Bağlı Kurum	6	613,00	1463,40	25,25			
Kurum Güvenliğini Sağlama	**Temel Eğitim**	22	15,36	38,84	20,50	0,489	0,783	-
	Orta Öğretim	11	9,18	16,02	20,59			
	Bağlı Kurum	6	3,00	5,44	17,08			
Sağlık Hizmetleri	**Temel Eğitim**	22	11,59	34,28	22,70	4,565	0,102	-
	Orta Öğretim	11	8,00	15,54	18,73			
	Bağlı Kurum	6	0,33	0,82	12,42			
Bilgi Paylaşımı	**Temel Eğitim**	22	151,82	293,47	19,02	0,529	0,768	-
	Orta Öğretim	11	150,64	154,62	20,45			
	Bağlı Kurum	6	230,17	322,46	22,75			
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**Temel Eğitim**	22	23,41	53,76	18,64	4,958	0,084	-
	Orta Öğretim	11	9,36	13,49	17,64			
	Bağlı Kurum	6	98,33	173,68	29,33			
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**Temel Eğitim**	22	124,64	190,80	18,16	1,454	0,483	-
	Orta Öğretim	11	146,64	165,77	21,64			
	Bağlı Kurum	6	178,83	186,63	23,75			

sd=2 ; p>0,05

EK- 20

Coğrafi Konuma Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Coğrafi Konum			Kruskal-Wallis H Testi			
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki-Kare	p	İkili Karşılaştırma
Bina Mekan Paylaşımı	**Merkez**	21	39,05	87,18	24,33	8,989	0,011	1-3
	Çevre	9	2,67	2,29	18,72			
	Merkez Köy	9	1,67	4,64	11,17			
Ortak Projede Çalışma	**Merkez**	21	3,95	10,26	18,55	3,867	0,145	-
	Çevre	9	5,11	5,71	26,33			
	Merkez Köy	9	2,78	4,89	17,06			
Sosyal Etkinlik	**Merkez**	21	30,38	50,68	21,95	2,163	0,339	-
	Çevre	9	15,78	19,13	20,11			
	Merkez Köy	9	8,00	10,28	15,33			
Personel Desteği Sağlama	**Merkez**	21	26,67	52,24	21,52	0,832	0,660	-
	Çevre	9	7,22	6,74	17,94			
	Merkez Köy	9	12,11	18,07	18,50			
Maddi Kaynak Paylaşımı	**Merkez**	21	194,90	781,52	21,67	0,986	0,611	-
	Çevre	9	6,00	5,24	18,00			
	Merkez Köy	9	16,00	28,18	18,11			
Kurum Güvenliğini Sağlama	**Merkez**	21	7,24	12,47	19,50	0,943	0,624	-
	Çevre	9	25,11	58,85	23,00			
	Merkez Köy	9	8,78	16,90	18,17			
Sağlık Hizmetleri	**Merkez**	21	12,24	36,44	18,26	1,300	0,522	-
	Çevre	9	5,11	6,66	22,83			
	Merkez Köy	9	4,67	5,68	21,22			
Bilgi Paylaşımı	**Merkez**	21	235,38	331,56	23,79	5,220	0,074	-
	Çevre	9	57,56	58,46	14,39			
	Merkez Köy	9	101,89	127,20	16,78			
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**Merkez**	21	51,76	106,19	23,71	5,833	0,054	-
	Çevre	9	8,00	9,62	18,11			
	Merkez Köy	9	5,44	11,00	13,22			
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**Merkez**	21	170,52	160,35	23,90	5,367	0,068	-
	Çevre	9	57,78	73,20	15,17			
	Merkez Köy	9	147,44	271,60	15,72			

sd=2 ; p>0,05

EK- 21

Örgüt Büyüklüğüne İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Örgüt Büyüklüğü			Kruskal-Wallis H Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Bina Mekan Paylaşımı	**99 ve az**	11	38,82	110,21	19,86	0,435	0,804
	100-399	17	13,12	37,20	18,94		
	400 ve fazla	11	19,00	41,55	21,77		
Ortak Projede Çalışma	**99 ve az**	11	2,00	1,55	19,95	2,340	0,310
	100-399	17	6,71	11,93	22,62		
	400 ve fazla	11	1,64	2,25	16,00		
Sosyal Etkinlik	**99 ve az**	11	15,45	22,71	17,68	2,039	0,361
	100-399	17	25,00	53,38	18,88		
	400 ve fazla	11	23,36	27,09	24,05		
Personel Desteği Sağlama	**99 ve az**	11	11,45	13,91	18,55	0,273	0,873
	100-399	17	24,35	54,41	20,32		
	400 ve fazla	11	17,64	31,67	20,95		
Maddi Kaynak Paylaşımı	**99 ve az**	11	335,73	1082,71	19,09	1,155	0,561
	100-399	17	22,24	50,83	18,59		
	400 ve fazla	11	20,00	24,31	23,09		
Kurum Güvenliğini Sağlama	**99 ve az**	11	3,55	7,10	15,27	2,817	0,245
	100-399	17	17,71	43,86	21,50		
	400 ve fazla	11	10,64	16,04	22,41		
Sağlık Hizmetleri	**99 ve az**	11	2,09	4,21	15,50	2,999	0,223
	100-399	17	13,41	39,00	20,88		
	400 ve fazla	11	8,55	15,29	23,14		
Bilgi Paylaşımı	**99 ve az**	11	136,00	252,89	16,41	2,242	0,326
	100-399	17	183,47	330,62	19,94		
	400 ve fazla	11	160,27	139,79	23,68		
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**99 ve az**	11	55,55	132,41	21,00	1,958	0,376
	100-399	17	17,76	44,27	17,29		
	400 ve fazla	11	26,82	55,18	23,18		
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**99 ve az**	11	103,55	158,23	16,45	2,249	0,325
	100-399	17	159,53	221,96	19,88		
	400 ve fazla	11	143,36	129,72	23,73		

sd=2 ; p>0,05

EK- 22

Örgüt Tipine Göre İşbirliği Konularına İlişkin Analizler

		Örgüt Tipi			Mann-Whitney U Testi		
		n	Ortalama	ss	Sıra Ort.	U	p
Bina Mekan Paylaşımı	**Okul**	33	13,15	35,62	18,52	50,000	0,050
	Bağlı Kurum	6	70,83	146,92	28,17		
Ortak Projede Çalışma	**Okul**	33	4,15	8,95	19,11	69,500	0,242
	Bağlı Kurum	6	2,83	1,33	24,92		
Sosyal Etkinlik	**Okul**	33	22,52	41,40	20,27	90,000	0,724
	Bağlı Kurum	6	18,17	27,59	18,50		
Personel Desteği Sağlama	**Okul**	33	18,70	43,09	18,82	60,000	0,127
	Bağlı Kurum	6	19,50	14,53	26,50		
Maddi Kaynak Paylaşımı	**Okul**	33	18,58	39,05	19,05	67,500	0,217
	Bağlı Kurum	6	613,00	1.463,40	25,25		
Kurum Güvenliğini Sağlama	**Okul**	33	13,30	32,85	20,53	81,500	0,485
	Bağlı Kurum	6	3,00	5,44	17,08		
Sağlık Hizmetleri	**Okul**	33	10,39	29,15	21,38	53,500	0,059
	Bağlı Kurum	6	0,33	0,82	12,42		
Bilgi Paylaşımı	**Okul**	33	151,42	252,97	19,50	82,500	0,520
	Bağlı Kurum	6	230,17	322,46	22,75		
Seminer, Kurs vb. Personel Yetiştirme Desteği	**Okul**	33	18,73	44,70	18,30	43,000	0,027
	Bağlı Kurum	6	98,33	173,68	29,33		
Yönetici Görüş Alış-Verişi	**Okul**	33	131,97	180,52	19,32	76,500	0,380
	Bağlı Kurum	6	178,83	186,63	23,75		

p>0,05

EK- 23

Etki-Kısıtlılığa Göre Yönetici Özellikleri ve Örgüt Özellikleri Analizleri

		Etki Kısıtlılık				Ki-Kare Testi		
		Kısıtlılık az		Kısıtlılık fazla		Ki kare	sd	p
		n	%	n	%			
Cinsiyet	Kadın	2	66,7	1	33,3	Fisher's Exact Testi		0,441
	Erkek	16	44,4	20	55,6			
	Toplam	18	46,2	21	53,8			
Yaş	35 ve altı	8	66,7	4	33,3	Test Yapılamaz		
	45-54 arası	9	60,0	6	40,0			
	55-64 arası	1	11,1	8	88,9			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Eğitim	Eğitim Enstitüsü/Önlisans	4	40,0	6	60,0	0,138	1	0,710
	Lisans ve üstü	14	53,8	12	46,2			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Görev	Kurum Müdürü	5	83,3	1	16,7	Test Yapılamaz		
	Okul Müdürü	10	41,7	14	58,3			
	Müdür Baş Yard.	3	50,0	3	50,0			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Kıdem	15 yıl altı	2	40,0	3	60,0	Test Yapılamaz		
	16-20 yıl	6	75,0	2	25,0			
	21 yıl ve üzeri	10	43,5	13	56,5			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Yöneticilik Kıdemi	10 yıl ve altı	5	62,5	3	37,5	Test Yapılamaz		
	11-15 yıl	6	60,0	4	40,0			
	16-20 yıl	3	42,9	4	57,1			
	21 yıl ve üzeri	4	36,4	7	63,6			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Kurumda Görev Süresi	1 yıldan az	4	40,0	6	60,0	Test Yapılamaz		
	2-3 yıl	11	57,9	8	42,1			
	4 yıl ve daha fazla	3	42,9	4	57,1			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Kurumda Yöneticilik Görev Süresi	1 yıldan az	5	45,5	6	54,5	Test Yapılamaz		
	2-3 yıl	11	57,9	8	42,1			
	4 yıl ve daha fazla	2	33,3	4	66,7			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
İlde Yaşadığı Süre	3-12 yıl	3	42,9	4	57,1	Test Yapılamaz		
	13-22 yıl	6	54,5	5	45,5			
	23-32 yıl	6	66,7	3	33,3			
	33 yıl ve daha fazla	3	33,3	6	66,7			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Örgüt Turu	Temel Eğitim	9	40,9	13	59,1	Test Yapılamaz		
	Orta Öğretim	4	36,4	7	63,6			
	Bağlı Kurum	5	83,3	1	16,7			
	Toplam	18	46,2	21	53,8			
Örgüt Tipi	Okul	13	39,4	20	60,6	Fisher's Exact Testi		0,061
	Bağlı Kurum	5	83,3	1	16,7			
	Toplam	18	46,2	21	53,8			
Coğrafi Konum	Merkez	12	57,1	9	42,9	Test Yapılamaz		
	Çevre	2	22,2	7	77,8			
	Merkez Köy	4	44,4	5	55,6			
	Toplam	18	46,2	21	53,8			
Örgüt Büyüklüğü	99 ve az	6	54,5	5	45,5	0,483	2	0,785
	100-399	7	41,2	10	58,8			
	400 ve fazla	5	45,5	6	54,5			
	Toplam	18	46,2	21	53,8			

p>0,05

EK- 24

Dereceye Göre Yönetici Özellikleri ve Örgüt Özellikleri Analizleri

		Derece (Degree)				Ki-Kare Testi		
		Yüksek		Düşük		Ki kare	sd	p
		n	%	n	%			
Cinsiyet	Kadın	1	33,3	2	66,7	Fisher's Exact Testi		0,559
	Erkek	17	47,2	19	52,8			
	Toplam	18	46,2	21	53,8			
Yaş	35 ve altı	7	58,3	5	41,7	Test Yapılamaz		
	45-54 arası	8	53,3	7	46,7			
	55-64 arası	3	33,3	6	66,7			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Eğitim	Eğitim Enstitüsü/Önlisans	6	60,0	4	40,0	0,138	1	0,710
	Lisans ve üstü	12	46,2	14	53,8			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Görev	Kurum Müdürü	5	83,3	1	16,7	Test Yapılamaz		
	Okul Müdürü	10	41,7	14	58,3			
	Müdür Baş Yard.	3	50,0	3	50,0			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Kıdem	15 yıl altı	1	20,0	4	80,0	Test Yapılamaz		
	16-20 yıl	6	75,0	2	25,0			
	21 yıl ve üzeri	11	47,8	12	52,2			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Yöneticilik Kıdemi	10 yıl ve altı	4	50,0	4	50,0	Test Yapılamaz		
	11-15 yıl	5	50,0	5	50,0			
	16-20 yıl	2	28,6	5	71,4			
	21 yıl ve üzeri	7	63,6	4	36,4			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Kurumda Görev Süresi	1 yıldan az	3	30,0	7	70,0	Test Yapılamaz		
	2-3 yıl	12	63,2	7	36,8			
	4 yıl ve daha fazla	3	42,9	4	57,1			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Kurumda Yöneticilik Görev Süresi	1 yıldan az	4	36,4	7	63,6	Test Yapılamaz		
	2-3 yıl	12	63,2	7	36,8			
	4 yıl ve daha fazla	2	33,3	4	66,7			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
İlde Yaşadığı Süre	3-12 yıl	1	14,3	6	85,7	Test Yapılamaz		
	13-22 yıl	6	54,5	5	45,5			
	23-32 yıl	5	55,6	4	44,4			
	33 yıl ve daha fazla	6	66,7	3	33,3			
	Toplam	18	50,0	18	50,0			
Örgüt Turu	Temel Eğitim	7	31,8	15	68,2	Test Yapılamaz		
	Orta Öğretim	6	54,5	5	45,5			
	Bağlı Kurum	5	83,3	1	16,7			
	Toplam	18	46,2	21	53,8			
Örgüt Tipi	Okul	13	39,4	20	60,6	Fisher's Exact Testi		0,061
	Bağlı Kurum	5	83,3	1	16,7			
	Toplam	18	46,2	21	53,8			
Coğrafi Konum	Merkez	15	71,4	6	28,6	Test Yapılamaz		
	Çevre	2	22,2	7	77,8			
	Merkez Köy	1	11,1	8	88,9			
	Toplam	18	46,2	21	53,8			
Örgüt Büyüklüğü	99 ve az	5	45,5	6	54,5	5,188	2	0,075
	100-399	5	29,4	12	70,6			
	400 ve fazla	8	72,7	3	27,3			
	Toplam	18	46,2	21	53,8			

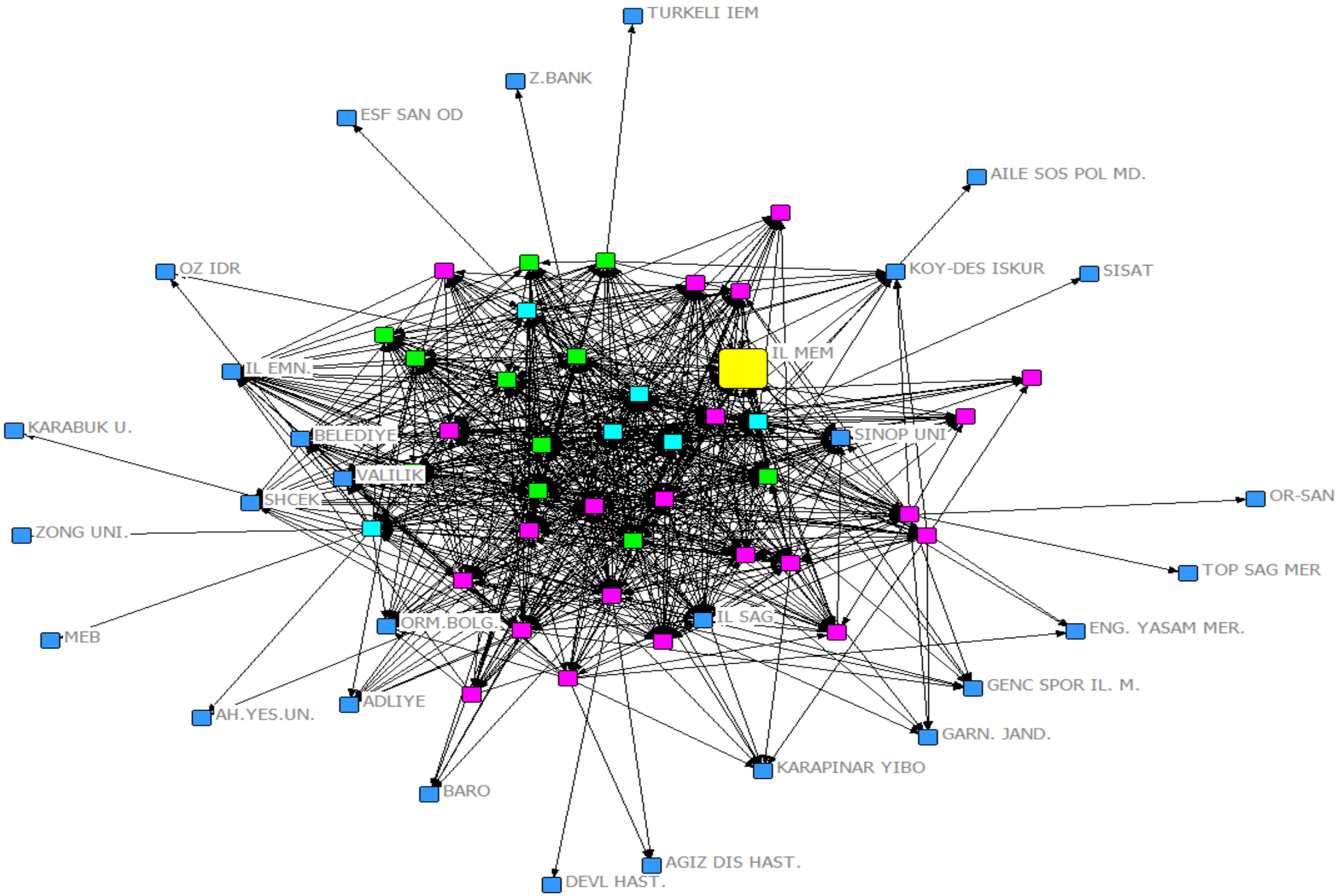
p>0,05

EK-25

Arasındalığa Göre Yönetici Özellikleri ve Örgüt Özellikleri Analizleri

		Betweeness						Ki-Kare Testi		
		Yüksek		Orta		Düşük		Ki kare	sd	p
		n	%	n	%	n	%			
Cinsiyet	Kadın	1	33,3	0	0,0	2	66,7	Test Yapılamaz		
	Erkek	5	13,9	4	11,1	27	75,0			
	Toplam	6	15,4	4	10,3	29	74,4			
Yaş	35 ve altı	2	16,7	1	8,3	9	75,0	Test Yapılamaz		
	45-54 arası	3	20,0	3	20,0	9	60,0			
	55-64 arası	1	11,1	0	0,0	8	88,9			
	Toplam	6	16,7	4	11,1	26	72,2			
Eğitim	Eğitim Enstitüsü/Önlisans	2	20,0	1	10,0	7	70,0	Test Yapılamaz		
	Lisans ve üstü	4	15,4	3	11,5	19	73,1			
	Toplam	6	16,7	4	11,1	26	72,2			
Görev	Kurum Müdürü	3	50,0	1	16,7	2	33,3	Test Yapılamaz		
	Okul Müdürü	2	8,3	3	12,5	19	79,2			
	Müdür Baş Yard.	1	16,7	0	0,0	5	83,3			
	Toplam	6	16,7	4	11,1	26	72,2			
Kıdem	15 yıl altı	0	0,0	0	0,0	5	100,0	Test Yapılamaz		
	16-20 yıl	2	25,0	1	12,5	5	62,5			
	21 yıl ve üzeri	4	17,4	3	13,0	16	69,6			
	Toplam	6	16,7	4	11,1	26	72,2			
Yöneticilik Kıdemi	10 yıl ve altı	1	12,5	2	25,0	5	62,5	Test Yapılamaz		
	11-15 yıl	3	30,0	1	10,0	6	60,0			
	16-20 yıl	1	14,3	0	0,0	6	85,7			
	21 yıl ve üzeri	1	9,1	1	9,1	9	81,8			
	Toplam	6	16,7	4	11,1	26	72,2			
Kurumda Görev Süresi	1 yıldan az	0	0,0	1	10,0	9	90,0	Test Yapılamaz		
	2-3 yıl	3	15,8	3	15,8	13	68,4			
	4 yıl ve daha fazla	3	42,9	0	0,0	4	57,1			
	Toplam	6	16,7	4	11,1	26	72,2			
Kurumda Yöneticilik Görev Süresi	1 yıldan az	1	9,1	1	9,1	9	81,8	Test Yapılamaz		
	2-3 yıl	3	15,8	3	15,8	13	68,4			
	4 yıl ve daha fazla	2	33,3	0	0,0	4	66,7			
	Toplam	6	16,7	4	11,1	26	72,2			
İlde Yaşadığı Süre	3-12 yıl	0	0,0	1	14,3	6	85,7	Test Yapılamaz		
	13-22 yıl	2	18,2	2	18,2	7	63,6			
	23-32 yıl	2	22,2	1	11,1	6	66,7			
	33 yıl ve daha fazla	2	22,2	0	0,0	7	77,8			
	Toplam	6	16,7	4	11,1	26	72,2			
Örgüt Turu	Temel Eğitim	1	4,5	3	13,6	18	81,8	Test Yapılamaz		
	Orta Öğretim	2	18,2	0	0,0	9	81,8			
	Bağlı Kurum	3	50,0	1	16,7	2	33,3			
	Toplam	6	15,4	4	10,3	29	74,4			
Örgüt Tipi	Okul	3	9,1	3	9,1	27	81,8	Test Yapılamaz		
	Bağlı Kurum	3	50,0	1	16,7	2	33,3			
	Toplam	6	15,4	4	10,3	29	74,4			
Coğrafi Konum	Merkez	4	19,0	3	14,3	14	66,7	Test Yapılamaz		
	Çevre	1	11,1	0	0,0	8	88,9			
	Merkez Köy	1	11,1	1	11,1	7	77,8			
	Toplam	6	15,4	4	10,3	29	74,4			
Örgüt Büyüklüğü	99 ve az	3	27,3	1	9,1	7	63,6	Test Yapılamaz		
	100-399	3	17,6	2	11,8	12	70,6			
	400 ve fazla	0	0,0	1	9,1	10	90,9			
	Toplam	6	15,4	4	10,3	29	74,4			

p>0,0



İşbirliği Yapan Eğitim Örgütlerinin Örgüt Tipi (Okul-Kurum) ve Okul Türlerine (Temel Eğitim Okulu- Ortaöğretim Okulu) Göre Ağbağ Haritası.

Pembe kutular: Temel Eğitim Okulları **Yeşil kutular:** Ortaöğretim Okullarını **Turkuaz kutular:** Bağlı kurumlar (RAM, BSM, Öğretmevi, HEM,gibi) **Mavi kutular:** İkincil aktörleri (işbirliği yapıldığı belirtilen eğitim örgütleri dışındaki diğer aktörler) temsil etmektedir. **Çizgiler:** Aktörlerin aralarındaki çizgiler ve yönlü oklar araştırma kapsamında tanımlanan çeşitli düzeylerdeki örgütlerarası işbirliği ilişkisini simgelemektedir.