



**T. C.  
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANASÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN  
ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGILANAN  
LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİ  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Beytullah KURU**

**Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ  
Danışman**

**RİZE  
2021**

## KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında, Beytullah KURU tarafından hazırlanan *İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* başlıklı bu çalışma, 24.12.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliğiyle başarılı bulunarak jürimiz tarafından [Yüksek Lisans Tezi] olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. Mehmet OKUTAN

Kabul/Red)

Üye: Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Hayri KUĞUOĞLU

Kabul/Red)

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ

Kabul/Red)

\_\_/\_\_/\_\_

İmza

Doç. Dr. Ahmet YANIK

Enstitü Müdürü

## **ETİK BEYAN**

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi tezli yüksek lisans programından mezun olmak üzere teslim ettiğim “İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki” konulu tezimi, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımdan yazılmıştır.

Eserimde, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dahil, sahibine / kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır.

Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi ve / veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılabacak bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim. 24/12/2021

**Beytullah KURU**

## ÖN SÖZ

Bu eserde Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi ilkokul ve ortaokul kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki incelenmiştir.

Yüksek lisans eğitimimin her aşamasında yapıcı eleştirileri ile bana yol gösteren, ihtiyacım olduğu her an desteğinin ve yardımının üzerimde olduğunu hissettiğim kıymetli hocam ve danışmanım *Dr. Öğr. Üyesi Sayın Gökhan KAHVECİ*'ye sonsuz teşekkür ediyorum.

Eğitim hayatım boyunca hayatıma dokunan ve bugünlere gelmemin en büyük destekçisi *tüm hocalarıma*, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalında görevli ve yüksek lisans eğitimim sürecinde bilgilerinden yararlandığım *Prof. Dr. Sayın Cem TUNA'ya, Dr Öğr. Üyeleri Sayın Fazilet TAŞDEMİR'e, Sayın Asiye ŞENGÜL AVŞAR'a ve Sayın İbrahim Hayri KUĞUOĞLU'na* teşekkürü borç bilirim. Yüksek lisans eğitimim sürecinde desteklerini esirgemeyen okul müdürüm *Sayın İsmail KURTULUŞ'a*, mesai arkadaşlarım *Sayın Lokman BAYNAZOĞLU ve Sayın Sudan DENİZ'e*, yabancı dil konusunda desteklerini aldığım *Doç. Dr. Sayın Hüsrev TABAK'a* ve yüksek lisans eğitimim esnasında fikir alışverişi yaptığım *tüm arkadaşlarıma* teşekkürlerimi arz ederim.

Çocukluğumdan beri okumam için tüm fedakarlıkları sergileyen sevgili *annem ve babama* şükranlarımı sunuyorum. Yüksek lisans eğitimim esnasında destekleri unutulmaz, birçok zorluğu tek başına göğüsleyen, hayatın çilesini ve esenliğini paylaştığım sevgili eşim *Esra KURU'ya* sonsuz teşekkür ediyorum.

Beytullah KURU

RİZE-2021

## İÇİNDEKİLER

|                        |    |
|------------------------|----|
| KABUL VE ONAY .....    | 2  |
| ETİK BEYAN.....        | 3  |
| ÖN SÖZ .....           | 4  |
| İÇİNDEKİLER .....      | 5  |
| ÖZET .....             | 10 |
| ABSTRACT.....          | 11 |
| KISALTMALAR.....       | 12 |
| TABLolar LİSTESİ.....  | 13 |
| ŞEKİLLER LİSTESİ ..... | 15 |
| GİRİŞ .....            | 16 |

## BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| 1.1 LİDERLİK KAVRAMI .....                | 23 |
| 1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI .....          | 26 |
| 1.2.1 Özellikler Yaklaşımı.....           | 26 |
| 1.2.2. Davranışsal Yaklaşım .....         | 28 |
| 1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....         | 30 |
| 1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları ..... | 31 |
| 1.3. LİDERLİKTE GÜÇ .....                 | 32 |
| 1.3.1. Liderin Güç Kaynakları .....       | 33 |
| 1.4. LİDERLİK STİLLERİ .....              | 34 |
| 1.4.1. Otokratik Liderlik .....           | 35 |
| 1.4.2. Demokratik Liderlik .....          | 36 |

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik .....                                | 37 |
| 1.5. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK .....                                           | 38 |
| 1.5.1 Yönetim Kavramı .....                                                 | 38 |
| 1.5.2 Yönetici Kavramı .....                                                | 39 |
| 1.5.3 Okul Yöneticiliği Kavramı .....                                       | 39 |
| 1.6. OKUL YÖNETİCİSİNİN LİDERLİK ROLLERİ .....                              | 40 |
| 1.6.1. Teknik Roller .....                                                  | 40 |
| 1.6.2. Sembolik Roller .....                                                | 40 |
| 1.7. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK .....                                          | 41 |
| 1.8. LİDERLİK STİLLERİ İLE İLGİLİ YURT İÇİNDE YAPILAN<br>ARAŞTIRMALAR ..... | 43 |
| 1.9. LİDERLİK STİLLERİYLE İLGİLİ YURT DIŞINDA YAPILAN<br>ARAŞTIRMALAR ..... | 48 |

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL SİNERJİ**

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. ÖRGÜT .....                                                           | 51 |
| 2.2. SİNERJİ .....                                                         | 52 |
| 2.2.1. Sinerjiyi Destekleyen Davranışlar .....                             | 55 |
| 2.2.2. Sinerjiyi Engellenen Davranışlar .....                              | 55 |
| 2.3. OKULLARDA ÖRGÜTSEL SİNERJİ .....                                      | 56 |
| 2.4. SİNERJİK YÖNETİM .....                                                | 58 |
| 2.5. OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YETENEKLERİ VE<br>SİNERJİ .....         | 60 |
| 2.6. SİNERJİ VE TAKIM ÇALIŞMASI .....                                      | 62 |
| 2.7. ÖRGÜTSEL SİNERJİ İLE İLGİLİ YURT İÇİNDE YAPILAN<br>ARAŞTIRMALAR ..... | 63 |

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.8. ÖRGÜTSEL SİNERJİ İLE İLGİLİ YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR ..... | 66 |
|--------------------------------------------------------------------------|----|

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....                                        | 68 |
| 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....                                         | 68 |
| 3.2.1. Araştırma Örneklemine Demografik Özellikleri.....             | 69 |
| 3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....                                      | 71 |
| 3.3.1. Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu.....                           | 72 |
| 3.3.2. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği.....               | 72 |
| 3.3.3. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği .....            | 72 |
| 3.3.4. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlik Analizi ..... | 73 |
| 3.7. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ .....                           | 75 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNE AİT ÖĞRETMEN ALGILARI.....             | 77 |
| 4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Liderlik Stili Algıları            | 78 |
| 4.1.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Liderlik Stili Algıları ...             | 78 |
| 4.1.3. Öğretmenlerin Branş Değişkeni Açısından Liderlik Stili Algıları               | 81 |
| 4.1.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Açısından Liderlik Stili Algıları                 | 82 |
| 4.1.5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Liderlik Stili Algıları ..... | 83 |
| 4.1.6. Öğretmenlerin Kurumdaki Hizmet Süresi Açısından Liderlik Stili Algıları ..... | 85 |

|        |                                                                                          |     |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.   | ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİYE İLİŞKİN ALGILARI.....                                   | 87  |
| 4.2.1. | Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları. ....        | 87  |
| 4.2.2. | Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları. ....             | 89  |
| 4.2.3. | Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre örgütsel sinerjiye İlişkin Algıları. ....           | 90  |
| 4.2.4. | Öğretmenlerin Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları .....          | 91  |
| 4.2.5. | Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları..... | 91  |
| 4.2.6. | Öğretmenlerin Kurumdaki Hizmet Süresi Açısından Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları..... | 93  |
| 4.3.   | LİDERLİK STİLLERİ BOYUTLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....   | 94  |
| 4.4.   | LİDERLİK STİLLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ .....               | 95  |
|        | SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....                                                        | 96  |
|        | KAYNAKLAR .....                                                                          | 104 |
|        | EKLER.....                                                                               | 118 |
|        | Ek-1: Araştırma İzni .....                                                               | 119 |
|        | Ek-2: Etik Kurul Onayı.....                                                              | 120 |
|        | Ek-3: Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Kullanım İzni .....                   | 121 |
|        | Ek-4: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği Kullanım İzni.....                      | 122 |
|        | Ek-5: Kişisel Bilgi Formu.....                                                           | 123 |
|        | Ek-6: Örgütsel Sinerji Ölçeği .....                                                      | 124 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| Ek-7: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği..... | 125 |
|-------------------------------------------------------|-----|



**Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Ana Bilim Dalı:** Eğitim Bilimleri

**Tez Türü:** Yüksek Lisans Tezi

**Danışman:** Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ

**Hazırlayan:** Beytullah KURU

**Yıl:** 2021

**Sayfa Sayısı:** 125

## **ÖZET**

### **İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Araştırmanın amacı, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarıyla örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında Rize ili ve ilçelerindeki resmi ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden meydana gelmiştir. Bu çalışmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile örneklem oluşturma yolu seçilmiş ve 326 öğretmen araştırma grubuna alınmıştır. Araştırmanın verilerini elde etmek için; Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği”, Akpolat ve Levent (2018)’in geliştirdiği “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği” ve araştırmacının hazırladığı “Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu” kullanılmıştır.

Araştırma sonuçları, liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasında manidar ilişkiler olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi, liderlik stillerinin örgütsel sinerjiye ait varyansın %56’sını açıklayarak örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik Stilleri, Örgütsel Sinerji, Okul Yöneticileri, Öğretmenler.

**Recep Tayyip Erdogan University Institute of Graduate Studies**

**Department:** Educational Sciences  
**Type:** Master Thesis  
**Supervisor:** Dr. Öğr. Üyesi Gökhan KAHVECİ  
**Author:** Beytullah KURU  
**Year:** 2021  
**Number of pages:** 125

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN THE LEADERSHIP STYLES OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS PERCEIVED BY TEACHERS AND ORGANIZATIONAL SYNERGY**

The aim of the study is to examine the relationship between the primary school teachers' perceptions of school administrators' leadership styles and organizational synergy. The research adopts the relational scanning model, and relatedly, the research universe consists of teachers working in government schools (primary and secondary schools) in Rize province in the 2020-2021 academic year. The data collection was carried out via simple random sampling method and a survey is conducted with 326 teachers. In the formulation of the questionnaire the following models are employed: the 'Leadership Style Scale of School Administrators' of Kılıç and Yılmaz (2018), and the 'Organizational Synergy Scale for Teachers' and the 'Personal and Professional Information Form' of Akpolat and Levent (2018).

Research results show that there are significant relationships between leadership styles and organizational synergy. Regression analysis showed that leadership styles were a significant predictor of organizational synergy, explaining 56% of the variance of organizational synergy.

**Keywords:** Leadership Styles, Organizational Synergy, School Administrators, Teachers.

## KISALTMALAR

|      |                                 |
|------|---------------------------------|
| AFA  | : Açımlayıcı Faktör Analizi     |
| DFA  | : Doğrulayıcı Faktör Analizi    |
| Dr.  | : Doktor                        |
| Ed.  | : Editör                        |
| KFA  | : Keşfedici Faktör Analizi      |
| KMO  | : Kaiser-Meyer-Olkin            |
| KKTC | : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti |
| AB   | : Avrupa Birliği                |
| MEB  | : Milli Eğitim Bakanlığı        |
| s.   | : Sayfa                         |
| sd   | : Serbestlik derecesi           |
| ss.  | : Sayfadan sayfaya              |
| vb.  | : ve benzeri                    |
| vd   | : ve diğerleri                  |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Araştırmaya katılan öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımları.....                                                             | 69 |
| <b>Tablo 2.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Dağılımı.....                                                                     | 69 |
| <b>Tablo 3.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkeni Açısından Dağılımı.....                                                                   | 70 |
| <b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına ilişkin Dağılımları.....                                                               | 70 |
| <b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımları.....                                                        | 71 |
| <b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Dağılımları.....                                              | 71 |
| <b>Tablo 7.</b> Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan Güvenirlik Katsayıları.....                       | 74 |
| <b>Tablo 8.</b> Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına Yönelik Hesaplanan Güvenirlik Katsayıları.....                     | 75 |
| <b>Tablo 9.</b> Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine Ait Öğretmen Algıları.....                                                                         | 77 |
| <b>Tablo 10.</b> Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları..... | 78 |
| <b>Tablo 11.</b> Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkeni Açısından Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları..        | 80 |
| <b>Tablo 12.</b> Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branş Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları.....    | 81 |

|                                                                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 13.</b> Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Öğretmen Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları.....         | 82 |
| <b>Tablo 14.</b> Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları.....           | 84 |
| <b>Tablo 15.</b> Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları..... | 86 |
| <b>Tablo 16.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları.....                                                                                                   | 87 |
| <b>Tablo 17.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları.....                                | 88 |
| <b>Tablo 18.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları.....                                       | 89 |
| <b>Tablo 19.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları.....                                   | 90 |
| <b>Tablo 20.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları.....                           | 91 |
| <b>Tablo 21.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları.....                             | 92 |
| <b>Tablo 22.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algılarının Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları.....                   | 93 |
| <b>Tablo 23.</b> Liderlik Stilleri Boyutları ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki.....                                                                                  | 94 |
| <b>Tablo 24.</b> Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sinerji Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....                                                      | 95 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Liderlik Özellikleri ve Liderlik Becerileri.....                 | 25 |
| Şekil 2: Liderlik Teorileri ve Liderlik Araştırmalarındaki Yaklaşımlar... | 26 |
| Şekil 3: Yönetim Gözeneği Matrisi.....                                    | 29 |
| Şekil 4: Güç Kaynaklarına Olası Tepkiler.....                             | 33 |
| Şekil 5: Yaşamsal Düzlük ve Sinerjinin Yönü.....                          | 54 |
| Şekil 6: Sinerjik Yönetim Organizasyonu .....                             | 60 |



## GİRİŞ

“İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki” adlı çalışmanın bu kısmında araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, sayıltılarına, sınırlılıklarına ve tanımlarına değinilmiştir.

Tarih boyunca liderlik, toplumun en küçük yapı taşı olan aileden tutun da devletler kuran veya yıkan ordulara kadar hayatın her alanında görülmüştür. İnsanlığın var oluşundan beri karşılaşılan ve uygulamada insanların hayatında hep var olan liderlik kavramı ile ilgili bilimsel çalışmalar 20. yüzyıl başlarına gelinceye kadar gündeme gelmemiştir. Liderlik insanoğlu fark etmese de hep hayatında yer almıştır. Sadece bu bilimsel olarak ortaya konmamıştır. Bilimsel olarak 20. yüzyıla kadar çalışılmayan liderlik 19.yy. ortalarında son bulan sanayi devriminin bir sonucu olan karmaşık yapıdaki örgütler ve kurumların meydana gelmesiyle incelenmeye değer bir konu haline gelmiştir. Ortaya çıkan bu yeni yapıların işleyişi için iş birliğine ve uyum içinde çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Tüm bu ihtiyaçları organize edecek kişi de liderdir. Lider, örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilmesine önderlik eden yegâne varlık olduğu için önemli görülmektedir. Literatür incelendiğinde liderlikle ilgili yüzlerce çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda liderin farklı farklı özellikleri ve tanımları yapılmıştır. İnsanların, çeşitli güçleri kullanarak belirlenen ortak amaçlara ulaşmak için astlarını şevklendirme süreci (Burns, 1978:425) olarak tanımlanan liderlik aslında insanları etkileme sanatı, insanları ortak noktada buluşturma ve onların uyum içinde çalışmasını sağlamaktır (Bass, 1985:156).

Hayatın tümünü tesiri altına alan liderliğin geniş bir kavram olması sebebiyle kavram çeşitli alanlarda özelleştirilerek ele alınmıştır. Bu alanlardan birisi de eğitim örgütleri olan okul liderliğidir. İnsanlığın gelişimi ve ülkelerin refah içinde olması için eğitim önemli görülmektedir. Eğitimin önemi sebebiyle okullarda görev yapan yöneticilere de ayrıca önem verilmiştir. Çünkü eğitim

örgütünün başındaki yöneticinin etkili liderliği okulu başarıya ulaştıran en önemli unsurların başında gelmektedir (Bursalıoğlu, 1991:156). Liderlerin etkinliği ile başarı arasında doğrusal bir ilişki olduğu düşünülmektedir (Vural, 2016). Etkin liderler okulların amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır (Güçlü, 1997; Balci, 2003). Eğitim liderini yani okul müdürünü Taymaz (2003) “okul amaçlarına ulaşmak için tüm kaynakları uygun bir şekilde kullanarak eğitim politikalarını uygulayan ve yöneten kişi” şeklinde tanımlamıştır. Okul yöneticiliğinde okul müdürü yönetimde mutlak söz sahibi olmalıdır. Okul müdürü okuldaki başarıdan, disiplinden ve öğrenmeden sorumlu olduğu için müdür iyi bir lider olmalıdır (Can, 2014). Okul yöneticisinin davranışları öğretmenlerin davranışlarını oluşturmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Okul yöneticisi tüm okul paydaşları için ortak değerler oluşturmalıdır çünkü bir eğitim kurumunun devamlılığı etkili misyona bağlıdır. Okul yöneticisi okulunu çağın gelişmelerine ayak uydurmasını sağlamakla görevlidir çünkü toplum her geçen gün okuldan beklentisini yükseltmektedir (Can, 2014). Okul yöneticileri sosyal, idari ve mesleki alanda birtakım yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yeterliliklerin biri de kuşkusuz liderliktir (Maral, 2016).

Okul yöneticisinin liderlik yeterlilikleri hakkında veliye, öğrenciye, öğretmene, müdürün kendi görüşüne vb. göre farklı görüşler ortaya çıkabilir. Bunlar içerisinde eğitim sisteminin en önemli iki unsuru yönetici ve öğretmen olduğu düşünülmektedir (Çelik, 2001). Okul müdürü okulda kilit rolü üstlenmektedir. Okul müdürünün liderlik stili öğretmen unsurunu olumlu veya olumsuz etkilemektedir. Bu durum okul iklimine de yansımaktadır ve okul müdürünün olumlu davranışları çalışanların okullarına olan bağlılıklarını güçlendirmektedir (Özdayı, 2001). Okul çalışanları deyince ilk akla gelen öğretmenler olmaktadır (Gürsel, 1997). Bu sebeple okul müdürlerinin liderlik stilleri araştırılırken öğretmen görüşleri çok önemli görülmektedir. Yurt içinde ve yurt dışında yapılan pek çok çalışmaya bakıldığında öğretmen algılarına göre liderlik stillerinin ilişkili olduğu birçok kavram ele alınmıştır. Bu çalışmalara örnek vermek gerekirse, Gavuz (2008) okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile yetki devri arasındaki ilişkiyi, Çiftçi (2007) okul yöneticilerinin kariyer basamaklarıyla liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi, Sarier (2013) okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle okul çıktıkları arasındaki ilişkiyi, Alpay (2019) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul

iklimi arasındaki ilişkiyi, Narayanaswamy (2016) liderlik stilleriyle bağlılık arasındaki ilişkiyi, Elenie (1992) liderlik özellikleri ile ideal liderlik arasındaki ilişkiyi vb. araştırmışlardır.

Çağın getirdiği yönetim anlayışı değişimi ile literatürde pozitif örgütsel kavramlara daha sık yer verilmeye başlanmıştır. Bu yüzden negatiflik taşıyan kavramların incelenmesi yerine pozitif kavramlar gündeme alınmaya başlanmıştır. Örgütsel sinerji kavramı da bunlardan biridir. Söz konusu kavram, “birlikte çalışmak” anlamındaki Yunanca “synergos” sözcüğünden gelmektedir (Got ve Sanz, 2002: 38; Diker ve Ökten, 2009: 150). Türk Dil Kurumuna göre sinerji, görevdeşlik, artı güç, ortak güç ve istek anlamlarına gelmektedir. Dökmen (2004) ise sinerjiyi, ortak sonuca katkı sağlayacak birkaç etkenin etkileşimi sonucunda, etkenlerin yalnız başına oluşturacağı etkilerin toplamından çok daha güçlü etki üretme durumu olarak açıklamaktadır. El birliği ve ittifak anlamlarında da kullanılan sinerji, kişilerin tek başına üretebileceklerinin toplamından fazlasını üretebilmesidir. Sinerji etkisi grubun hareketini sağlayan enerjidir. Yalnız yapılamayacak işin bütün bir şekilde yapabilmektir. Türkçe ’de kullanılan “Birlikten kuvvet doğar” ve “bir elin nesi var; iki elin sesi var” atasözleriyle ekip sinerjisinin kuvveti anlatılmaktadır. Sinerjinin olması gereken düzeyde olması hayata olumlu katkı sağlarken gerekenden düşük olması hayatı olumsuz etkilemektedir. Hayata olan bu etkisi sebebiyle az da olsa literatürde sinerji ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Akpolat ve Levent (2018) çalışmasında örgütsel sinerji ölçeği geliştirmiş, Müjdecı (2020) ve Gürlek (2010) örgüt çalışanlarının sinerjik yönetim algılarını incelemiş, Cravalho (2014) çalışmasında lider öğretmenlerin sinerjisini incelemiş ve Climber (2016) yaratıcı sinerji ölçeğini geliştirmiştir.

Örgütlerin geleceğini belirleyen en önemli unsurlardan biri örgütteki çalışanlardır. Bundan dolayı, çalışanların örgütsel algılarını inceleyen çalışmalar geçmişten günümüze giderek artmıştır. Örgütsel sinerji kavramı da çalışanların pozitif örgütsel algılarıyla ilgili olan önemli bir kavram olarak literatürde yer almaktadır. Literatürde örgütsel sinerjiyle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında liderlik stilleri ile ilişkilendirilmiş bir çalışma olmadığı görülmüştür. Liderlik stillerinin incelemesi sonucunda okul örgütündeki yöneticilerin liderlik stillerinin örgütsel sinerjiyi etkileyebilecek bir unsur olabileceği varsayılmış, bu iki kavram

arasındaki ilişki okullarda aktif olarak görev yapan öğretmenlerin algıları üzerinden ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu araştırmada, Rize ilindeki İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır.

Söz konusu genel amaçla paralel olarak aşağıda belirtilen alt amaçlara cevap aranmıştır:

- Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ait öğretmen algıları hangi düzeydedir?
- Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ait öğretmen algıları,
  - a. Cinsiyete,
  - b. Yaşa,
  - c. Branşa,
  - d. Eğitim durumuna,
  - e. Mesleki kıdeme,
  - f. Kurumdaki hizmet süresi açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algıları hangi düzeydedir?
- Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algıları,
  - a. Cinsiyete,
  - b. Yaşa,
  - c. Branşa,
  - d. Eğitim durumuna,
  - e. Mesleki kıdeme,
  - f. Kurumdaki hizmet süresi açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ait öğretmen algılarıyla örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının örgütsel sinerji üzerindeki etkisi ne düzeydedir?

Araştırmanın önemine ilişkin şunlar söylenebilir:

İnsanlar eğitim örgütlerinin asıl unsurlarıdır. Örgütler insanların pozitif katkılarıyla gelişmektedir. İnsanların ortak hareket etmeleri, iş birliği yapmaları, katılımcı ve demokratik olmaları örgütü güçlü yapmaktadır. İnsanların bireysel yapabildikleri işler, zihinsel aktiviteler ve eylemler sınırlı olsa da bir araya toplandıklarında düşündüklerinden daha yüksek bir enerji meydana çıktığı, işleri bir hayli kısa sürede ve kusursuz yaptıkları söylenebilir. Değişim ve gelişimin hızlı olduğu günümüz dünyasında örgütler hayatta kalabilmek için “ben” yerine, “biz” anlayışını benimsemiştir. Bu sebeple örgütlerde verimliliği artırmak için takımlar kurulmaktadır. Takım çalışması sonucunda ortaya sinerji denen büyük güç çıkmaktadır. Örgütsel sinerji kavramı ile ilgili alan yazındaki çalışma sayısının azlığı sebebiyle bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütlerin topyekûn gelişimi için iş birliği, birlikte hareket ve güç birliği olması gerekmektedir. Bu kavramlar etrafında örgütlenebilen örgütler geleceğe daha da umutla bakmaktadır. Söz konusu kavramlar tek bir paydada düşünüldüğünde sinerji kavramı ortaya çıkmaktadır. Bir örgütün geleceğini güvence altına alabilmesi için bireyselliğin ön plana çıktığı bu dönemde görülmesi gereken büyük resmi görüp sinerji kavramını hayatının baş köşesine oturtması gerekmektedir. Bunu yapabilen örgütler oluşturduğu sinerji ile diğer örgütlerden farklılığını gösterebilir. Bu sebeple sinerji, üzerinde durulması gereken bir kavram olarak düşünülmektedir. Tüm bu gereklilikler sebebiyle sinerji kavramı önemli görülmüştür.

Eğitim örgütlerinde eğitsel çalışmalarda iş birliğinden doğacak enerji, kaliteli öğretim, verimliliğin artırılması ve güven ortamının oluşturulması için okul yöneticilerinin sinerjik yönetim tarzına sahip olması gerektiği söylenebilir. Bir lideri etkili kılan onun liderlik stilidir. Liderler yönettikleri örgütte geleneksel kalıpların dışına çıkıp modern liderlik anlayışı ile hareket ederse çalışanlar arasında bir sinerji oluşur. Bu sinerjinin ortaya çıkışının liderin liderlik stili ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Liderlik stilleri ve sinerji kavramının birlikte çalışıldığı herhangi bir çalışmaya ulaşılammıştır. Bu nedenle bu araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve eğitim örgütlerindeki yönetici faktörünün örgütsel sinerjiye etkisi ilgili araştırmacılara yeni fikirler sunacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın varsayımları şunlardır:

Bu araştırma; İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu inceleme sonucunda, okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgütsel sinerjiye olan etkisinin belirlenmesi ve sinerji oluşumu için gerekenler noktasında örgütlere fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmanın diğer varsayımları şu şekildedir:

- 1) Çalışmada kullanılan veri toplama araçları, çalışmanın amacına ulaşmayı sağlayacak yeterli özelliklere sahiptir.
- 2) Ölçek formundaki ifadelerle toplanan veriler, örneklemdaki öğretmenlerin araştırılmak istenen konuya ilişkin görüşlerini tam olarak yansıtmaktadır.
- 3) Ankete katılan öğretmenlerin yanıt verirken samimi oldukları düşünülmektedir.
- 4) Örneklemin evreni temsil ettiği ve amaca münasip veriler elde edecek nitelikte olduğu varsayılacaktır.

Bu araştırmanın sınırlılıkları şöyledir:

- 1) 2020-2021 eğitim öğretim yılıyla sınırlıdır.
- 2) Araştırma, öğretmenlerin ölçme araçlarına vermiş oldukları cevaplarla sınırlıdır.
- 3) Araştırma, Rize ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluşan örnekleme sınırlıdır.

Araştırma kapsamındaki bazı kavramların tanımları şu şekildedir:

**Örgüt:** Belirlenen hedeflere ulaşmak için birlikte hareket eden bireylerin, iş birliği ve koordinasyon içinde oluşturduğu grup olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2004: 191).

**Sinerji:** Etimolojik olarak sinerji “birlikte çalışmak” anlamındaki Yunanca “synergos” sözcüğünden gelmektedir (Got ve Sanz, 2002: 38). Türk Dil Kurumuna göre sinerji, görevdeşlik, artı güç, ortak güç ve istek anlamlarına gelmektedir. Dökmen (2004) ise sinerjiyi, ortak sonuca katkı sağlayacak birkaç etkenin etkileşimi sonucunda, etkenlerin yalnız başına oluşturacağı etkilerin toplamından

çok daha güçlü etki üretme durumu olarak açıklamaktadır. El birliğı ve ittifak anlamlarında da kullanılan sinerji, kişilerin tek başına üretebileceklerinin toplamından fazlasını üretebilmesidir. Kavrakoğılu (2000)'na göre sinerji, parçaların toplamından bütünün büyük olmasıdır.

**Lider:** Örgüt çabasını yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır (Aytürk, 1999:15). Grup çabasıyla görevleri başarma sanatı yönetimdir (Aytürk, :1).

**Liderlik Stili:** Planları uygulayan, yön veren ve insanları güdüleyen yaklaşım olarak söylenir (Northouse, 2015). Başka bir ifadeyle liderin emri altındakilerle uğraşırken başvurmuş olduğı davranış biçimidir (Omolayo, 2007:30).



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **LİDERLİK**

Bu bölümde liderlik kavramı, lider, liderlik stilleri, liderlik yaklaşımları, yöneticilik, okul liderliği, liderliğin tarihsel gelişimi, yönetim ve yöneticilik kavramları üzerinde durulmuştur. Ayrıca liderlik ve yöneticiliğin karşılaştırılmasına da değinilmiştir.

#### **1.1 LİDERLİK KAVRAMI**

Liderlik kavramı üzerine yapılan araştırmalar 1950’li yılları öncesi liderin kişiliğini ön plana çıkarmıştır. Yönetim alanında liderlik çalışmaları 1960 sonrası ortaya çıkmıştır. 1960 sonrası yapılan çalışmalarda liderin kişik özelliklerini çevre, kalıtım ve öğrenmenin etkilediği ortaya çıkmıştır (Hoy ve Miskel, 2010).

Lider “yol göstermek, yön vermek” anlamlarına gelen ingilizce “lead” kelimesinden türemiştir. Buradan hareketle liderin anlamı “yol gösteren, yön veren”dir (Oxford, 2016). Türk Dil Kurumu (TDK)’nun sözlüğünde “önderlik” olarak tanımlanan liderlik kavramının alan yazında ortak bir tanımının olmadığı görülmektedir. Liderlik kavramının geniş anlamlara gelmesi ve farklı şekillerde incelenmesi araştırmacıların ortak bir tanımda karar kılamamasına sebep olmuş olabilir (Metin, 2020).

Süreç, grup ve liderin konumu liderliğin anlamının farklı algılanmasına yol açmıştır (Erçetin, 2000; Şişman, 1997). Bu durum sebebiyle ortaya çıkan tanımlara bakılacak olursa Eren’e (1998) göre liderlik, insanları belirlenen amaçlar çevresinde toplayabilme ve bu amaçlara göre onları hareket ettirebilme yetenek ve bilgiler bütünüdür. Başka bir tanımda liderlik, örgüt değerlerinin çalışanların kişilikleri ile birleştirme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Badaracco ve Ellsworth, 1978). Schein (1992) ise liderliği değişim sürecinin fitilini ateşlemek için alışılmışın dışına çıkabilme kabiliyeti olarak tanımlamıştır.

Liderliğin tanımı yapılırken lider ve liderlik kavramları arasında kesin bir ayrıma gidilmeyip lider kavramı liderliğin içinde ele alınmıştır. Oysa lider; bir şahsı belirtirken, liderlik stil, davranış ve hal olarak görülmektedir (Çelik, 2014). Eren lideri, kişileri ortak amaçlara yönlendiren kişi olarak tanımlarken liderliği liderin davranışlarıyla açıklamaktadır (Güçlü, 2016). Dolayısıyla lider ve liderlik kavramlarının ayrı ayrı ele alınması daha derin bilgilere ulaşmaya yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde farklı liderlik tanımlarıyla karşılaşılmaktadır. Bu tanımlara bakıldığında ortak bir tanımın olmadığı görülmektedir. Kısaca dünyada ne kadar lider varsa o kadar liderlik tanımı bulunmaktadır (Peters, 2017). Literatürdeki tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bass'a (1999) göre liderlik; takım süreci, karakter işi, etkileme ve aynı amaçlara erişme vasıtasıdır.
- Akyürek'e (2020) göre liderlik, insanları tüm yönüyle etkileme kabiliyetidir.
- Liphadzi, Aigbahboa ve Thwala (2017) çalışmalarında liderliği amaçları gerçekleştirmeye yardım edecek itici güç olarak tanımlamışlardır.
- Burian vd. (2014) liderliği ortak vizyon sahibi insanlar aracılığı ile düşüncelerin gerçeğe dönüşmesidir.
- Erdal'a (2007) göre liderlik, amaçla ulaşmak için lider ve takipçileri arasında süregelen etkileşimdir.
- Bennis ve Nanus (1985) liderliği, sosyal mimar olarak gördükleri liderlerin insanları etkilemesi ve yönetmesi olarak ele almaktadır (Akt. Kösterelioğlu ve Olukçu, 2019:32).
- Werner (1993) liderliği, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede kişileri etkileme süreci olarak görmektedir.
- Tevruz, Artan ve Bozkurt (1999)'a göre liderlik, aynı amaçlar etrafında bir araya gelen kişilerin oluşturduğu süreçtir.
- Celep (2004)'e göre liderlik, amaçların gerçekleştirilmesi için örgüte mensup kişilerin içindeki güçleri meydana çıkarıp uygulamaya koyma yeteneğidir.
- Sabuncuoğlu ve Tüz (2001) ise liderliği hedeflere ulaşmak için insanları ikna etme kabiliyeti olarak tanımlamıştır.

Liderlik tanımlarına bakıldığında farklı nitelikler ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar liderlik stillerini meydana getirmektedir. Liderlerde olması gereken özellikler hakkında bir kesinlik olmasa da bazı özellikler liderlerde ortak özellik

olarak görülmektedir. İletişime geçebilme, pozitiflik, heyecanlı ve güvenilir olma, zekilik, hoşgörölü ve demokratik olma, kararlılık, analiz ve sentez yeteneğine sahip olma, etkileyicilik, vizyon sahibi ve örnek olma liderlerin ortak özellikleri olarak sayılabilir (Keser Özmantar & Çetin, 2017).

Liderde olması beklenen özelliklere üstün ahlaklılık, etkileyici konuşma, değerlere bağlılık, korkusuz, istekli, sabırlı ve azimli olma gibi özellikler de eklenebilir (Arslan, 2004).

**Liderlik Özellikleri ve Becerileri ile İlgili İlk Araştırma Bulguları**

| <b>Liderlik Özellikleri</b>      | <b>Liderlik Becerileri</b>                |
|----------------------------------|-------------------------------------------|
| Duruma uyum sağlayan             | Zeki                                      |
| Sosyal çevreye duyarlı           | Kavramsal becerilere sahip                |
| İstekli ve başarı odaklı         | Yaratıcı                                  |
| İddialı                          | Diplomatik ve ince ruhlu                  |
| İşbirlikçi                       | Akıcı konuşan                             |
| Azimli                           | İş hakkında bilgili                       |
| Güvenilir                        | Organize olan (Yönetmel becerilere sahip) |
| Baskın (Güçlü motivasyona sahip) | İka edici                                 |
| Enerjik (Yüksek aktivite düzeyi) | Sosyal beceri sahibi                      |
| Stresle baş eden                 |                                           |
| Özgüven sahibi                   |                                           |

Şekil 1 Liderlik Özellikleri ve Becerileri. Kaynak: Yukl'dan (2010) uyarlanmıştır (Buluç, 2016).

Tüm bunlardan yola çıkarak liderlik özellikleri ve liderlik becerileri yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi özetlenebilir.

Liderlik özellikleri entelektüel (eleştirel düşünebilme, feraset gücüne, makul olma, genel kültür, düş kurabilme, sorgulayabilme vb.), karakter (ahenk, dikkat, tedbir, girişkenlik, zekâ gücü, hayat dolu, kararlılık, tertiplilik, planlı çalışma, çeviklik vb.) ve sosyal (dış görünüm, hitap yeteneği, grubu anlayabilme, iş birliği vb.) özellikler şeklinde üç başlık altında da toplanabilir (Eren 1993; Erdoğan, 2006).

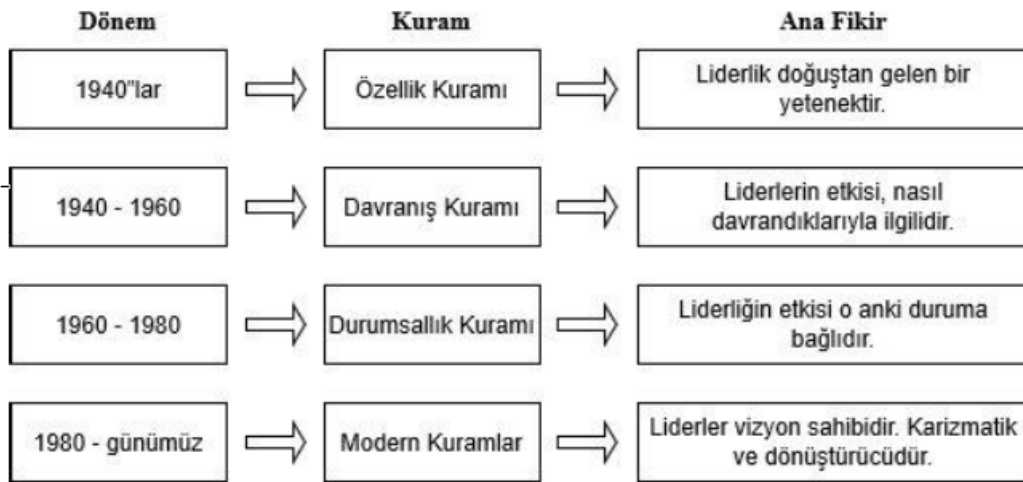
Sosyal bir olgu olan liderliğin diğer sosyal olgular gibi sürekli değişen dünya düzeninden etkilenip kendisini güncellemesi ve geliştirmesi kaçınılmazdır. Üzerine birçok çalışma yapılan liderliğin bu gelişimle ilgili yeni çalışmaları da

beraberinde getirmesi kaçınılmaz görülmektedir. Bu durum yeni yaklaşımları da beraberinde getirmektedir (Eraslan, 2004). Bu durum bilgi çağı gereği istenen ve olması gereken bir durumdur.

## 1.2. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Literatürde liderlik yaklaşımlarına ilişkin temelde dört farklı yaklaşım kabul görmektedir: Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Liderlik Yaklaşımı, Durumsal Liderlik Yaklaşımı, Modern Liderlik Yaklaşımları. Kabul edilen yaklaşımların hiçbirisi liderliği yalnız açıklayamadığı için birbirini tamamlama özelliğine sahip bu yaklaşımlar birlikte ele alınmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2012).

1980 yılı öncesi özellikler, davranışsal liderlik yaklaşımı ve durumsal liderlik yaklaşımlarına önem verilirken 1980 sonrası modern liderlik yaklaşımlarına önem verilmiştir. Bu yaklaşımları özetlemek için Şekil 2'ye bakılabilir.



**Şekil 2** Liderlik Teorileri ve Liderlik Araştırmalarındaki Yaklaşımlar  
Kaynak: Bryman'dan akt. Akçay ve Güngör (2018)

Bu başlıkta bu yaklaşımlarla ilgili bilgilere yer verilmiştir.

### 1.2.1 Özellikler Yaklaşımı

Liderlik 20. Yüzyıl başlarında araştırılmaya değer önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu yeni kavram hakkında yapılan çalışmalarda ortaya çıkan ilk yaklaşımın özellikler yaklaşımı olduğu görülmektedir. Özellikler yaklaşımına göre lider olacak kişi doğuştan birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Sahip olunması gereken özelliklerin sonradan kazanılmasının mümkün olmadığı görüşü

ağır basmaktadır. Lider sıradan insanlardan sosyal, fikirsel, kişisel ve duyuşsal olarak farklı olmalıdır (Koçel, 2003).

Doğuştan sahip olunan özellikler lideri diğer insanlardan farklı kılar. Bu farklılık onu lider yapar. Yapılan araştırmalarda alan bilgisi, özgüven, gayret, bilişsel kabiliyetler ve adalet söz konusu özelliklerden bazılarıdır (Bass'dan, 1990 akt. Aslan, 2019:12). Bunun yanında kabiliyet, ilgi, problem çözme yeteneği ve sosyal beceri gibi faktörler bireyin liderlik özelliklerinde etkili görülmektedir (Burian vd., 2014: 262; Akyürek, 2020: 17).

Stogdill (1948) incelediği çalışmalar sonucunda liderlerin kişisel özelliklerini kapasite, kalıtım, kazanım, sorumluluk ve statü olmak üzere beş kategori olarak oluşturmuştur. Daha sonra yaptığı çalışmalar sonucunda özelliklerin duruma göre değiştiğini bulunca durumsal bileşenler kategorisini de eklemiştir (Hoy ve Miskel, 2010).

Özellikler yaklaşımı konusunda literatür incelendiğinde birçok araştırmacının araştırmalarında liderlik özelliklerinin farklı boyutlarını ele aldığı görülmektedir. Araştırmacıların özellikler yaklaşımındaki özet ifadeleri şunlardır:

**Özellikler Yaklaşımında Liderlerin Özelliklerine Yönelik  
Araştırmacıların İfadeleri**

| <b>Araştırmacı</b>     | <b>Liderlik Özellikleri</b>                                                                                                          |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Stogdill               | Sorumluluk, uyanıklık, zekâ, anlayış, sosyallik, kararlılık, girişkenlik, özgüven                                                    |
| Avolio                 | Dürüstlük ve şeffaflık                                                                                                               |
| Mann                   | Uyum, zekâ, dışadönüklük, maskülinite, muhafazakârlık, başatlık                                                                      |
| Burns, Bass            | Takipçilere ilham verme                                                                                                              |
| Stogdill               | Anlayış, kararlılık, başarı, özgüven, girişkenlik, sorumluluk, sosyallik, etki, hoşgörü, yardımseverlik                              |
| French ve Raven        | Güçten yararlanma, hedeflere ulaşma                                                                                                  |
| Zaccaro, Kemp ve Bader | Duygusal kararlılık, dışadönüklük, bilişsel yetenekler, problem çözme, açıklık, dürüstlük, uzmanlık, sosyal beceri, motivasyon, zekâ |
| Blake ve Mouton        | Eylem ve bireysel davranışlar                                                                                                        |

**Kaynak:** Burian vd. 2014: 262; Northouse, 2016'dan akt. Aslan, 2019: 13

### 1.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımı konusunda araştırma yapan araştırmacılar bu yaklaşımın eksik yönlerini eleştirmiştir. Yapılan araştırmalarda lider özelliklerini taşıdığı halde lider olmayan kişilerin grup içinde var olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple liderlik konusunda sadece özelliklerin değil özelliklerin yanında davranışların da araştırılması gerektiği söylenmiştir (Koçel,2003: 575). Özellikler yaklaşımına gelen tepki, davranışsal yaklaşımları meydana çıkarmıştır (Buluç, 2020).

Araştırmacılar liderlerin davranışlarına odaklanıp onların sergilediği ortak özellikleri bulmaya çalışmıştır (Çelik, 2013). Davranışsal yaklaşımda var olan temel düşünce liderlerin etkili ve başarılı olmasında liderlik yaparken sergilediği davranışlar önemlidir. Bu görüşe göre lideri lider yapan davranışlarıdır. Araştırmalar “Lider nasıl davranmalı” sorusunun cevaplarını bulmaya yönelik olmuştur (Keçecioglu, 1998). Bu yüzden liderin sergilemesi ve uzak durması gereken davranışlar belirlenmeye çalışılmıştır. Liderin yapması gereken davranışlar belirlenmiş ve bu davranışların sadece eğitimle kazanılabileceği iddia edilmiştir (Yılmaz, 2014).

Araştırmalar sonucunda birçok model ortaya çıkmıştır. 1940’lı yıllarda Ohio üniversitesi araştırmacıları tarafından liderlerin yapması gereken davranışları belirlemeye yönelik olarak “Liderlik Davranışları Tanımlama Ölçeği” geliştirilmiştir (Hoy ve Miskel 2010). Ohio üniversitesinin yaptığı çalışmalarda liderlik davranışlarının; düzenleme, iletişim kurma, eylemin yapılma biçimi ve görev anlayışı davranışlarını içeren inisiyatif ve güven, sevgi, dostluk davranışlarını içeren kişiyi dikkate alma boyutları üzerinde durulmuştur (Buluç, 2020). İnisiyatif yani işe ağırlık veren lider işe odaklandığı için emri altındakilerin işi daha güzel yapmasında etkili olur. Öte yandan kişiyi dikkate alan lider emri altındakilerin kişisel ihtiyaçlarını önemser ve onlarla ilişkisi iyi olur bu da amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır (Ergün Özler, 2013). Lider ve izleyenler arasında gerçekleşen iletişimin etkililiği alınan kararları etkilemektedir (Çoban, 2019:16).

Michigan Üniversitesi ise çalışmaları sonucunda liderlik davranışlarını iş merkezli ve kişi merkezli olmak üzere iki boyut olarak incelemiştir. Kişi merkezli davranışlar ortaya koyan liderler izleyenlere yetki verip onların morallerini yüksek

tutarken iş merkezli olan liderler ise izleyenleri baskı altında tutup mutlak itaate önem verdiği için onların morallerini bozmaktadır. Sadece işin ön plana çıktığı bu lider davranışında iş belki ilerleyeceği ama izleyenlerin tatmininin yetersiz olacağı değerlendirilmektedir (Ergün Özler, 2013).

Davranışsal yaklaşımda bir başka metot da “Blake ve Mouto’un Yönetim Gözeneği Matrisi” metodudur. Bu matris “İnsana Dönüklük” ve “Üretime Dönüklük” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Matriste seksen bir gözenekten dolayısıyla seksen bir olasılıktan oluşmaktadır. Matrise göre en etkili lider hem insana hem de üretime dönük davranışı sergileyen liderdir ve bu lider davranışı matriste (9,9) olarak gösterilmektedir (Aydın, 2013).

|     |   |                                 |   |   |     |   |   |   |   |       |
|-----|---|---------------------------------|---|---|-----|---|---|---|---|-------|
| Çok | 9 | 1,9                             |   |   |     |   |   |   |   | 9,9   |
| 8   |   |                                 |   |   |     |   |   |   |   |       |
| 7   |   |                                 |   |   |     |   |   |   |   |       |
| 6   |   |                                 |   |   |     |   |   |   |   |       |
| 5   |   |                                 |   |   | 5,5 |   |   |   |   |       |
| 4   |   |                                 |   |   |     |   |   |   |   |       |
| 3   |   |                                 |   |   |     |   |   |   |   |       |
| 2   |   |                                 |   |   |     |   |   |   |   |       |
| 1   |   | 1,1                             |   |   |     |   |   |   |   | 9,1   |
| Az  |   | 1                               | 2 | 3 | 4   | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 Çok |
|     |   | Üretime dönük (Üretimle İlgili) |   |   |     |   |   |   |   |       |

**Şekil 3:** Yönetim Gözeneği Matrisi (Buluç, 2020)

(1,1) gözeneği üretime de insanlara da ilgisiz davranan liderlik tipini göstermektedir.

(1,9) gözeneği çalışanlara dönük ve onların ihtiyaçlarını önemseyen ama üretime karşı ilgisi düşük liderlik tipini göstermektedir.

(5,5) gözeneği insana ve üretime eşit ilgi gösteren pasif liderlik tipini göstermektedir.

(9,1) gözeneği yüksek üretime dönük ürünü önemseyen ama insan ilişkilerini önemsemeyen liderlik tipini göstermektedir.

(9,9) gözeneği insana da üretime de en üst düzeyde dönüklük liderlik tipini göstermektedir. Etkili liderlik olarak tanımlanan bu liderlik tipinde izleyeyenler ile lider arasında yüksek güven ilişkisi bulunmaktadır (Kippenberger, 2002).

### 1.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Yapılan çalışmalar sonucunda her mekânda, her zamanda ve her halde kabul gören bir liderliğin olmayacağı görülmüştür. Başarılı liderlik için birçok değişkenin birlikte olması gerekmektedir. Bunun sonucunda da farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının gerekli olduğunu savunan durumsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Şişman, 2018). Ayrıca durumsallık yaklaşımı özellikler ve davranışsal teorilerine tepki olarak doğmuştur (Sıgır ve Gürbüz, 2014).

Ortaya çıkan yaklaşımlardan birisi “Fiedler’in Durumsallık Modelidir”. Fiedler geliştirdiği “En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı” ölçeğinde “Lider-Takipçi İlişkisi, Görevin Niteliği ve Liderin Mevki Gücü” boyutları liderliği etkilen unsur olarak görmektedir (Koçel, 2003). Lider ile takipçi arasındaki güven ilişkisi ne kadar iyi olursa ortamın o kadar olumlu olacağı söylenebilir. Görevin niteliğinin önceden belirli kurallar çerçevesinde tanımlanması olumlu olarak kabul edilmektedir. Liderin sahip olduğu mevki sebebiyle vereceği ödül veya cezanın sınırı liderin etkililiği hakkında bilgi verdiği kabul edilmektedir.

Başka bir teori ise “Yol-Amaç Teorisi”dir. Bu yaklaşıma göre lider kendisini izleyenleri ne kadar destekler ve onların motivasyonunu yüksek tutarsa o kadar etkili bir lider olur. Bunun başarılabilmenin amaçlara ulaşmayı kolaylaştırdığı düşünülmektedir (Ergün Özler, 2013). Bu yaklaşımda destekleyici, emredici, katılımcı ve başarı yönelimli olmak üzere 4 liderlik biçimi bulunmaktadır (Yukl, 2010). Bu liderlik biçimlerinin etkililik konusunda hiçbirinin hiçbirisine üstünlüğünün olmadığı ve bu etkililiğin duruma bağlı olduğu savunulmaktadır.

Vroom ve Yetton’un Normatiflik Teorisinde (1977) ise liderlik biçimi; karar verici ve başkalarının fikrini almayan “Otokratik Süreç”, bir problem olduğunda astlardan görüş alıp kararı kendisi veren “Danışıcı Süreç” ve karar alırken gruba danışıp kararın hep birlikte alındığı “Grup Süreci” şeklinde sınıflanmıştır. Yol amaç teorisinde olduğu gibi burada da süreçlerin hangisinin daha etkili ve üstün olduğundan bahsedilmemiştir (Aydın, 2007).

Kavram olarak ilişki ve görev yönelimleri üzerine oturtulmuş olan “Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Teorisi” örgütteki kişilerin yetkinlik düzeyi kavramının eklenmesiyle oluşturulmuştur. Teoride iki husus önemli görülmektedir. Birisi gruptaki kişilerin yetkinlikleri zamanla geliştirilebilir. Diğeri ise yetkinliğin artmasıyla liderlik şekli görev yöneliminden ilişki yönelimine değişebilir. Örgüttekilerin yetkinlik düzeyi ne kadar artarsa o kadar ilişki yönelimli eğilim ön plana çıkacaktır (Aydın, 2007).

Durumsal yaklaşımda içinde bulunulan durumuma uyum ve örgüt mensuplarının hazır bulunurluğu çok önemli görülmektedir. Örgüttekilerin hazır bulunurluğu yapılacak olan görevlerin istekle yerine getirmesini sağlamaktadır. Etkili liderler mevcut ortamı ve personelin hazır bulunma seviyesini göz ardı etmemesi gerekmektedir. Ayrıca lider, lideri olduğu örgütteki kişilerin yetenek ve motivasyonunu göz önünde bulundurmalıdır (Öztürk, Doğuç ve Arıkan, 2017:384).

#### **1.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları**

Değişen dünya ve yeni gelişmeler ışığında liderlik araştırmacılar tarafından yeniden ele alınmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ruhsal liderlik, karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etik liderlik, sürdürümcü liderlik ve etkileşimci liderlik gibi yaklaşımlar meydana çıkmıştır (Eraslan, 2004). Yeni liderlik yaklaşımlarını ele almak ve bazılarından kısaca bahsetmek gerekirse şunlar söylenebilir.

Geleneksel liderlik yaklaşımlarında ruhsallığın işlenmemesi sebebiyle ruhsal liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Ruhsal liderlikte örgütteki personelin ruhsal yönü ön plana çıkartılarak örgüt amaçlarının geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Bu durum personeli motive etmektedir. Her biri bir anlam ifade eden personel davranışlarına ruhsal liderlik yaklaşımıyla yaklaşılması sonucunda personelde gruba aidiyet duygusunun meydana çıktığı savunulmaktadır (Akıncı ve Ekşi, 2017: 8).

Bir diğer yaklaşım ise karizmatik liderliktir. Yetenek anlamına gelen sözcükten türeyen karizma olağanüstü, sıradan olmayan, Allah vergisi, cazibe ve güç anlamlarında da kullanılmaktadır (Avcı, 2019). Karizmatik liderlerin takipçiler üzerinde mutlak etkileri vardır (Sennet, 42). Karizmatik liderin ricası bile personel

tarafından emir olarak kabul edilmektedir. Karizmatik liderlerin kendilerini çok iyi ifade etmesi sebebiyle izleyenleri üzerinde büyük bir etki oluşturmaktadır.

Modern yaklaşımlardan birisi de etik liderlik yaklaşımıdır. Türkçe 'ye Yunancadan geçen etik sözcüğü doğru ve yanlışın incelenmesi sonucunda mutlak doğruya nasıl ulaşılması ile ilgilenmektedir. Bu bağlamda etik lider “Ne yapmalıyım veya “Bunu yaparsam doğru olur mu?” sorularına cevap aramaktadır. Etik liderlik anlayışında iyi insan olmanın ne demek olduğu sorgulanırken liderlerden doğruluk ve güvenilirlik gibi erdemler beklenmektedir. Etik lider konumu ne olursa olsun örgütteki tüm bireylerle iletişim halinde olmalı ve gerekli yönetim becerilerini sergilemesi gerekmektedir (Şenel ve Aydoğan. 20019: 288).

Liderlik kavramı kişilerin dikkatini çektiği gibi araştırmacıların da dikkatini çekmektedir. Bu sebeple liderlik hakkında birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya da devam etmektedir. Liderliğin bu ilgi çekiciliği sebebiyle birçok araştırmanın da ileride yapılacağı ve yeni yaklaşımların da meydana çıkacağı düşünülmektedir.

### **1.3. LİDERLİKTE GÜÇ**

Diğerlerini etkileme yeteneği veya etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet anlamlarında kullanılan güç, sosyal bilimlerin temel kavramları arasında sayılmaktadır (Saruhan ve Türker, 2003: 820). Weber, gücün sosyal ilişkilerde ortaya çıktığına değinmektedir. Ona göre güç bu ilişkilerde, kişinin olmasını istediği şeyleri karşısındakilerin isteyip istememeleri fark etmeksizin kabul ettirmediir. Beceri olarak da ifade edilebilen güç, bir yaptırma kabiliyetidir (Hrebiniak, 1978: 175). Gücün merkezinde diğerlerinin davranışlarını denetim altına almak vardır. Diğerlerinin davranışlarını denetim altında tutmak, örgüt çalışanlarının lehine olduğunda olumlu bir anlam kazanmakta ve işleyen bir liderliğin önünü açmaktadır (Altuğ, 1997: 61).

Güç, yönetimi canlı tutarak ona yaşam enerjisi vermektedir (Hodgkinson, 2008: 86). Lider gücünü ödüllendirme, cezalandırma, uyarı gibi araçları kullanarak göstermektedir. Örgüt amaçlarını gerçekleştirilmesi ve örgütün devamlılığı için liderin gücünü uygun bir şekilde göstermesi gerekmektedir. Bu güç gösterme ortama, duruma veya kişiye göre değişebilmektedir.

### 1.3.1. Liderin Güç Kaynakları

Liderin güç alabileceği kaynaklar Raven (1968) tarafından kategorize edilmiştir. Buna göre lider “Ödül Gücü”, “Yasal Güç”, “Zorlayıcı Güç”, “Uzmanlık Gücü” ve “Karizmatik Güç”e sahip olması gerekmektedir (Koçel, 2003). Sınıflandırılan bu güç türleri örgütsel anlamda da kabul edilmiştir.



Şekil 4: Güç Kaynaklarına Olası Tepkiler (Koşar, 2012)

**Ödül Gücü:** Liderin, emri altındakilerinin istenilen davranışta bulunması ve motivasyonlarını yükseltmek için ödüllendirme yapmasıdır. Ödülün etkisi ödüllendirilen tarafından çekici bulunması, ödülün türü ve liderin süreci yönetme kabiliyetine bağlıdır. Yapılan araştırmalar ödül gücünü sürekli kullanmanın etkiyi azalttığını ortaya koymaktadır.

**Zorlayıcı Güç:** İstenilen davranışların sergilenmesi için liderin zorlama maksadıyla cezaları kullanmasıdır. Bu ceza istenmeyen davranışlara verilir. Bu şekilde istenen davranışın yapılması sağlanır. Bu gücün etkisi cezanın şiddeti, şekli ve kesinliğine bağlıdır.

**Yasal Güç:** Astların uyma ve uygulama konusunda kendilerini mecbur hissettiği, lidere bulunduğu konum sebebiyle verilen emir verme yetkisidir. Bu

gücün etkisi emrin yasallığı ve liderin emir verme yetkisini aşmamaya bağlıdır. Kanunlara dönük işleyen bir yetki türüdür (Bursalıoğlu, 1992). Emir verme hakkını kural ve yasalar doğrultusunda verme sorumluluğu vardır.

**Uzmanlık Gücü:** Liderin sahip olduğu uzmanlık derecesinde bilgi, yetenek ve deneyime sahip olması sebebiyle emri altındakilerini etkilemesinden kaynaklanan güçtür. Bu gücün etkisi sahip olunan bilginin yararlılık derecesine bağlıdır.

**Karizmatik Güç:** Hayranlık duyulma, örnek olma, sevilme, sayılma veya izleyenlerin kendilerini liderle özdeşleştirme durumda meydana çıkan güçtür. Bu gücün etkisi liderin kişisel özellikler ve iletişim becerisini kullanma becerisine bağlıdır.

#### 1.4. LİDERLİK STİLLERİ

Liderlik kavramı ile ilgi yapılan tanımlarda liderlik genellikle arzu, inanç, bağlılık, isteklilik gibi esasları içeren biçimsel ve ruhsal bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklı disiplinlerin bu süreçte bir araya gelmesi astları etkileme durumunu doğurmaktadır (Erçetin, 2000, s. 3). Tanımlarda vurgulanan etkileme süreci liderin tutum ve davranışlarıyla ayrıca yetkinin kullanım yeri ve yöntemiyle ilişkilidir (Yukl, 1989, s. 251). Liderin tutum ve davranışları liderlik stillerini ortaya çıkarmaktadır.

Liderin sergilediği davranışlar doğal ortamlarının yanında doğal olmayan kontrollü ortamlarda da incelenmiştir. ABD’de yapılan araştırmaların sonucunda liderlerin liderlik tarzı davranışları olarak otoriter, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik davranışlarını sergilediği ortaya çıkmıştır (Şimşek, 2005, s. 5).

Literatür incelendiğine otokratik, demokratik, vizyoner, destekleyici, hümanist, otantik, karizmatik, hizmetkar, sürdürümcü, dönüştürücü, serbest bırakıcı gibi birçok liderlik stilleri görülmektedir (Eryeşil ve İraz, 2017). Bu çalışmada çalışmanın gereği olarak liderlik stillerinden “Otokratik Liderlik”, “Demokratik Liderlik” ve “Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik” stilleri açıklanmaya çalışılmıştır.

#### 1.4.1. Otokratik Liderlik

Bütün yetkinin liderde olduğu liderlik stilidir. Lider, amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak yöntemleri kendisi belirlemektedir. Karar verici tek mercii otokratik liderdir. Tüm mekanizmanın lidere bağlı olduğu ayrıca sıkı bir denetimin var olduğu bu sistemde liderin olmaması durumunda işler aksamaktadır (Bilgi, 2020).

Yönetimde baskıcı yaklaşımı tercih eden lider güç olarak cezayı çok kullanmaktadır. Baskıcı yönetim tarzı, örgüt üyelerinin yaratıcı düşüncelerini de yok etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2011). Otokrasi ve bürokrasinin hâkim olduğu toplumlarda bu liderlik stili yaygın görülmektedir. Lider astlarının duygularını asla önemsemez onun için önemli olan işin yapılmasıdır. Yetki tek el olduğu için karar alma hızlı ve etkilidir. Karar alırken astların sürece katılmasına izin vermemektedirler (Serinkan, 2008, s. 156).

Otokratik liderler örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına karşı ilgisiz kalmaktadır. Onların hazır bulunuşluklarına veya isteklerine bakmaksızın onlara görev vermektedir (Keçecioğlu, 1998 s. 118). Liderin astlarına görev verirken onların fikirlerine önem vermemesi örgütte ortaya çıkacak yeniliklerin de önüne geçmektedir. Düşünceleri önemsenmeyen astlar önemsiz oldukları duygusuna kapılıp sorumluluktan kaçınma davranışı sergileyebilmektedirler. Bu durumda astlar işi sahiplenmez (Goleman, 2002 s. 69).

Otokratik liderler iyi performans gösteren çalışanlara ödül verirken performansı düşük olan çalışanlara yönelik ceza vermektedir. Bu şekilde motivasyonu sağladığı düşünülmektedir. Tüm yetkinin tek bir kişide olması bencil davranmaya sebep olmaktadır. Bu durum motivasyon düşüklüğüne, örgüt içi huzursuzluğa ve kavgalara sebep olmaktadır (Eren, 2013 s. 454).

Yapılan araştırmalar otokratik liderlerin “Ait olduğu toplumun kararlarına bağlı olma”, “Sabit kişiliğe ve düşünceye sahip olma”, “Değişime karşı olma”, “Bürokrasiye çok bağlı olma”, “Astlarını önemsememe”, “Tutucu ve geleneklerine bağlı olma” özelliklerine sahip olduğunu göstermektedir (Aktaran, Baymur, 1994).

Otokratik liderlerin kararlı olmaları en güçlü yönleri olurken çalışanları motive edememeleri zayıf yönü olarak karşımıza çıkmaktadır (Thompson, 1998). Bu liderlik stili hem olumlu hem de olumsuz yönleri içinde barındırmaktadır.

Olumlu yön olarak özellikle kriz durumunda hızlı karar alınabilmesi, çalışanların işleyişi hızlı öğrenmesi ve işlerin hızlı bitirilmesi sayılabilir. Olumsuz yön olarak ise örgüt üyelerinin yeni fikirlerinin baskılanması, mutlak itaatin olması ve çalışanların iş doyumlarının düşmesi sayılabilir (Northouse, 2009).

#### **1.4.2. Demokratik Liderlik**

Okul liderlerinin gerçekleştirmeye çalıştıkları amaçlardan birisi de demokratik okul iklimidir. Çünkü demokrasi düşüncesi insanların hayatında çok önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Demokrasi insan hayatının vazgeçilmezi olma yolunda emin adımlarla yürümektedir. Bunun için insanın demokratik olması gerekmektedir. Demokratik insan da demokratik okulda yetişmektedir (Açıkalın, 1994). Okul demokratik olması için ise demokratik lidere ihtiyaç vardır. Demokratik liderlik yöneticiye çağdaşlık ve etkin olma özelliğini yüklemektedir.

Demokratik liderlik stilinin otokratik liderlik stilinin zıttı niteliğini taşıdığı söylenebilir. Bu liderlik stilini benimseyen yönetici örgüt üyelerinin fikirlerini önemser ve onların yönetim sürecine katılımını teşvik etmektedir. Burada katılımcılık merkeze konmuştur. Bu liderler örgüt üyeleri tarafından sevilip kabul görmektedirler (Ergun Özler, 2013). Karar alırken çalışanların da fikirleri alınıp tüm fikirlere karşı nesnel bir yaklaşım sergilenmektedir. Ancak nihai kararda çalışanların da fikirleri dikkate alınarak lider son sözü söyler ve karar alma süreci tamamlanır. Bu tarz liderlik stili davranışları sergilenen örgütlerde liderin olmaması faaliyetlerin yürütmesinde bir engel teşkil etmemektedir ancak yeni bir karar almaya ihtiyaç duyulunca lidere de ihtiyaç duyulmaktadır (Ekici, 2006).

Yönetim yetkisinin örgüt üyeleri ile paylaşıldığı bu liderlik stilinde iş bölümüne ve iletişime önem verilmektedir. Bu iletişim örgüt üyelerinin arasında ve üyelerle lider arasında etkili bir şekilde devam ettiği için yardımlaşmanın da olduğu kurumsal bir ortam oluşmaktadır. Bu durum olumlu ilişkilerin meydana gelmesini, motivasyonun ve iş doyumunun artmasını sağlamaktadır (Yörük ve Kocabaş, 2001: 225-234).

Türkiye’de yapılan araştırmalarda astların bir liderde olmasını istediği özellikler arasında %25 oranında demokratik lider özellikleridir. Buna rağmen

araştırmalar liderin %8,5'inin demokratik lider davranışlarını sergilediği bulunmuştur. Bu durum Türk toplumunda liderlerin demokratik lider davranışlarını sergilemede yetersiz olduğunu göstermektedir (Baltaş, 2010: 45).

Demokratik liderlik stili diğer liderlik stillerine olduğu gibi olumlu ve olumsuz yönleri içinde barındırmaktadır. Çalışanların tüm yönetim sürecine dahil edilmesi, liderin ödül veya ceza gücü yerine uzmanlık ve ilgi gücünü kullanması, çalışanların duygu ve düşüncelerinin önemsenmesi, örgüt üyelerinin moral ve iş doyumunun artırılmaya çalışılması, astların güdülenmesi demokratik liderlik stilinin olumlu yönleri olarak sayılabilir (Can ve Tecer, 1978).

Bu liderlik stilinin olumsuz yönleri olarak tüm üyelerin fikir beyanı sebebi ile asıl amacın gözden kaçırılması, karar verme sürecinin uzaması, acil durumlarda karar verilememesi, otorite zafiyeti, aşırı güven hissi, disiplinsizlik, liderin fazla mesaisi ve iş yükünün artması sayılabilir (Becerem ve etin, 2007).

#### **1.4.3. Tam Serbestlik Taniyan Liderlik**

Bu liderlik stili birçok araştırmacı tarafından sürdürümcü liderliğin alt boyutu olarak görülmektedir. Yani "Laissez-Faire" müdahale etmeme anlamındadır (Karip 1998). Buna karşın Hoy ve Miskel (2010) literatürde "serbest bırakıcı liderlik" olarak da adlandırılan tam serbestlik taniyan liderliği ayrı bir liderlik stili olarak kabul etmektedir.

Serbest bırakıcı liderlik stili ile ilgili ilk çalışma 1975 yılında Kurt Lewin ve arkadaşlarınca gerçekleştirilmiştir. Çalışmada otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik davranışı sergileyen liderlerin yönettiği üç grup bulunmaktadır. Çalışma sonucunda otokratik liderliğin olduğu grubun verimli ama düşük kalitede, demokratik liderin olduğu grubun düşük verimli ama yüksek kalitede, serbest bırakıcı liderin olduğu grubun ise düşük verimli ve düşük kalitede olduğu tespit edilmiştir (Eren,2013: 20).

Tam serbestlik taniyan lider; sözde lider, risk almaktan kaçınan, grup üyeleriyle etkileşime girmeyen, şahsi yetkilerine sahip çıkmayıp grubu sınırsız yetkiyle donatan lider olarak tanımlanabilir (Eren, 1993). Bu durumda burada liderliğin olmadığı söylenebilir (Bass, 1994). Serbest bırakıcı lider liderlik özelliklerini göstermediği için herhangi bir yönlendirme de yapmamaktadır.

Yönlendirmenin olmadığı grupta ister istemez yetki tüm çalışanlara verilmiş olur. Her bir grup üyesinin duygu ve düşüncesinin farklı olması sebebiyle de yönelimler farklılaşır. Bu durumda da örgüt amaçlarından uzaklaşma meydana gelmektedir (İlgar,2005).

Bu liderlik stilinde lider çalışanları etkileyemez ve onları motive etmez. Bu stili benimseyen lidere lider yerine daha çok yönetici demek doğru kabul edilmektedir (Akan ve Yalçın, 2015). Yöneticiliği ön planda olan bu liderlerin makamları ön plana çıkmaktadır. Makamlarından asla ayrılmak istemeyen liderler çalışanların ihtiyaçlarını görmemezlikten gelmektedir. Ayrıca bu liderler mevcut düzenin devamını ister, geri bildirimde bulunmaz, alınması gereken kararları erteler ve çalışanları anlamaya çalışmazlar. (Hoy ve Miskel, 2010). Ortalıkta pek görünmeyen bu liderler gruba tam serbestlik sağladığı için kendisinden yardımda bulunulmasını da istememektedir (Terzi ve Kurt, 2005).

Tam serbestlik tanıyan liderlik stilini benimseyen okul yöneticisi, yönetim esnasında okulun amaçlarını açık bir şekilde ortaya koyamaz. Bu liderlerin öğretmen, okul çalışanı ve öğrencilerin motivasyonu için bir çabası olmadığı gibi onları her türlü ortamda başıboş ve yalnız bırakırlar. Herkesin serbestçe plan yaptığı ve davrandığı bir okulda kaos hakimdir (Eren, 1993). Bu serbestlik ve başıboşluk bazen özgürlük olarak algılansa da başarının ve üretkenliğin olmadığı bir okulda bunu söylemek pek mümkün olmasa gerek.

Bu liderlik stilini benimseyen liderlerin liderlikleri sorgulanmaktadır. Olması gereken liderlik davranışlarını sergilemedikleri ve çalışanlara liderlik edemedikleri için yeni bir tartışma ortaya çıkmaktadır (Dilek,2005).

## **1.5. YÖNETİM VE YÖNETİCİLİK**

Yönetim ve yöneticilik birbirini tamamlayan, birbiriyle ilişkili iki kavram olarak literatürde yer almaktadır. Bu başlık altında yönetim, yöneticilik ve okul yöneticiliği kavramları kısaca açıklanmıştır.

### **1.5.1 Yönetim Kavramı**

Ortak amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin iş birliği içinde yaptığı eylemler olarak tanımlanabilen yönetim farklı bakış açıları sebebiyle değişik biçimlerde tanımlanmıştır. Erdoğan (2006) yönetimi ortak amaçlar için problemin

belirlenmesi, iş birliği halinde olma, planlama, yürütme, değerlendirme gibi kavramları içine alan problem çözme faaliyetleridir. Genç'e (2004) göre ise yönetim, topluluğun varlığıdır. Topluluğun olması yönetimi meydana getirmiştir. Tarihte yaşanan olayların çoğu yönetim uğruna olmuştur.

### **1.5.2 Yönetici Kavramı**

Yönetici kısaca ortak amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin iş birliği içinde çalıştıran insan olarak tanımlanabilir (Aydın, 2013). Yönetici yönetim kavramını anlamlı kılan kavramı uygulamaya koyan kişidir. Yöneticinin başarısı nispetinde yönetimden bahsedilebilir.

### **1.5.3 Okul Yöneticiliği Kavramı**

Eğitim yönetimi istendik davranış değişikliği için önceden ortaya konan programı uygulamaktır (Taymaz, 2003). Eğitim yönetiminde insan merkezdedir. Okul yönetiminde ise toplumu istenilen şekilde değiştirmek ve ortak amaçlarda birleştirmek temel alınmıştır. Eğitim sistemine giren kişiyi bu temelde yetiştirme başarısı okul yöneticisine düşmektedir. Buradaki etkili yönetim, kaynakları verimli kullanmaya bağlıdır (Eren, 1991). Okul yöneticiliğinde okul müdürü yönetimde mutlak söz sahibi olmalıdır. Okul müdürü okuldaki başarıdan, disiplinden ve öğrenmeden sorumlu olduğu için müdür iyi bir lider olmalıdır (Can, 2014).

Okul yöneticisinin davranışları öğretmenlerin davranışlarını oluşturmaktadır (Cemaloğlu, 2007). Okul yöneticisi tüm okul paydaşları için ortak değerler oluşturmalıdır çünkü bir eğitim kurumunun devamlılığı etkili misyona bağlıdır. Okul yöneticisi okulunu çağın gelişmelerine ayak uydurmasını sağlamakla görevlidir çünkü toplum her geçen gün okuldan beklentisini yükseltmektedir (Can, 2014).

Okul yönetiminin en önemli unsuru okul müdürüdür. Müdür olumlu ve olumsuz okuldaki her şeyden sorumludur. Okul müdürünün uygun liderlik stilini seçmesi verimliliğin artmasında önemli rol oynamaktadır. Okul yöneticileri sosyal, idari ve mesleki alanda birtakım yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yeterliliklerin biri de kuşkusuz liderliktir (Maral, 2016).

## 1.6. OKUL YÖNETİCİSİNİN LİDERLİK ROLLERİ

Okul yöneticisi okulunu tüm yönleriyle tanıyıp analiz edebilen kişidir. Etkili okul yöneticisinin okulun tüm paydaşlarıyla iş birliği halinde olması beklenmektedir (Buluç, 2013). Okul yöneticisi kurumlarında değişik rollere sahiptirler. Okul müdürü okulun sorunlarını, avantajlarını, işleyişini ve kanunları ile ilgili her şeye hâkim olmalıdır. Ayrıca etkili liderlik özellikleriyle okul kültürünü oluşturmak zorundadır. Bunun için Peterson ve Deal (2009) çalışmalarında okul yöneticisinin rollerini iki farklı başlık altında incelemiştir. Bu başlıklar “Teknik Roller” ve “Sembolik Roller”dir (Buluç, 2013).

Bu başlık altında, okul yöneticisinin sahip olduğu teknik ve sembolik rollerine kısaca değinilmiştir.

### 1.6.1. Teknik Roller

Bir okul yöneticisinin sekiz adet teknik rolü bulunmaktadır. Bu roller şu şekilde sıralanabilir:

- Kaynak temin edicilik,
- Kurumsal planlamacılık,
- Program yürütücülüğü,
- Anlaşmazlık ve kavga çözücülüğü,
- Bilgi ve düşüncelerin dağıtıcılığı,
- Personel ve diğer öğelerin denetçiliği,
- Okulun koruyuculuğu,
- Sorunlara sistematik çözüm bulma yetenekliliği.

### 1.6.2. Sembolik Roller

Bir okul yöneticisinin sekiz adet sembolik rolü bulunmaktadır. Bu roller şu şekilde sıralanabilir:

- Tarihçi (Geçmişte yaşananları araştırma),
- Vizyoner (Okulun temel amaçlarını söyleme),
- Antropoloji dedektifi (Var olan kuralları ve değerleri ortaya koyma),
- Çeşitli sembollerle okulun değerleri üzerine dikkat çekme,
- Çömlekçilik (Gelenek ve ritüellerle okul kültürünü şekillendirme),
- Aktörlük (Sosyal olaylarda baş rolde bulunmak),

- Şairlik (Kullandığı etkili dil ile öz değerleri ve temel amaçları dile getirme),
- Doktorluk (Kurumsal çatışmalarda ortaya çıkan yaraları onarma).

### 1.7. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK

Liderlik ve yöneticilik kavramları anlam olarak iç içe geçtiği için bazen eş anlamlı olarak birbiri yerine kullanabilmektedir. Bu kavramlar birbirlerinin yerine kullanılsa da farklı kavramlardır. Liderlik ve yöneticilik farklı olan ama birbirini tamamlayan kavramlardır (Schlechty, 2011; Cemaloğlu, 2013). Lider gücünü kişiliğinden ve uzmanlık bilgisinden alırken yönetici gücünü bulunduğu makamdan almaktadır.

Araştırmacılardan bazıları yöneticiliği bazıları ise liderliği daha üstün görmektedirler. Bu yaklaşım doğru kabul edilmemektedir çünkü günümüzde yerine göre ikisini de ihtiyaç duyulmaktadır (Güçlü, 2020). Örgütler iki kavramın becerilerine de ihtiyaç duymaktadır. Leithwood ve Duke (1999) araştırmalarında okullarda bu iki kavram arasında ayrımın güç olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Farklı araştırmacılar liderlik ve yöneticiliği karşı farklı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. Bennis (1989) liderlerin yenilikçi, orijinal, kendisini geliştirici, insan odaklı, güven verici, ileri görüşlü, değişimden korkmayan, başına buyruk ve doğru işleri yapan kişiler olduğunu savunmaktadır. Yöneticilerin ise kopyacı, idareci, yerinde sayan, sistem odaklı, kontrolcü, ileriye düşünemeyen, taklitçi, emir alan ve işlerini dosdoğru yapan kişiler olduğunu düşünmektedir.

Öztekin (1996) ise liderlerin doğru karar alıcı, geleceği düşünen, gücünü kişiliğinden alan, deneyimlere önem veren, örgütü kendisine bağlayan, insancıl, vizyon sahibi, değişimi seven, etkileyici, iletişim becerileri yüksek ve açık insanlar olarak görmektedir. Yöneticileri ise düzenli karar alıcı, anı düşünen, gücünü yasalardan alan, deneyimleri önemsemeyen, güç kullanmaktan kaçınmayan, sistemi kabullenen, etkileme yeteneğinden yoksun ve belirsiz insanlar olarak görmektedir.

Lider ve yöneticinin özellikleri Kılınç (2019)'a göre aşağıdaki tablodaki gibi özetlenebilir:

| <b>Lider</b>                       | <b>Yönetici</b>                      |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| Vizyoner                           | Hedeflere yönelik                    |
| Risk alır                          | Riski kontrol eder                   |
| Benzersizdir                       | Diğerlerine benzer                   |
| Yenilikçidir                       | İdarecidir                           |
| Takipçileri vardır                 | Çalışanları vardır                   |
| Doğru düşüncededir                 | Düşünceleri doğrudur                 |
| İlişkileri kurar                   | Sistemler ve süreçler kurar          |
| Kişisel olarak büyür               | Kanıtlanmış becerilere güvenir       |
| Değişim ajanıdır                   | Statükocudur                         |
| İnsanlar üzerine odaklanır         | Sistem ve yapılar üzerine odaklanır  |
| Uzun vadeli görüşe sahiptir        | Kısa vadeli görüşe sahiptir          |
| Neden, niçin sorularına önem verir | Nasıl ve ne zaman türü sorular sorar |
| Geliştiricidir                     | Devam ettiricidir                    |

Liderlik ile Yöneticilik arasında var olduğu savunulan farkları Kotter (2011) şu şekilde özetlemiştir:

| Yöneticilik                                    | Liderlik                                                               |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Planlama ve bütçe yapmayı gerektirir           | Yön belirlemektir.                                                     |
| Örgütlenme ve kadro oluşturmaya gerektirir     | Disipline uyumu sağlamaktır.                                           |
| Bir meslektir                                  | İnsanları etkileme yeteneğine dayanan bir iştir                        |
| Formal yapı içinde gerçekleşir                 | Formal yapı zorunlu değildir                                           |
| İşlerin en etkin şekilde yaptırılmasıdır       | Amaçların belirlenip takipçilerin bu amaca yönlendirilmesidir          |
| Yetki ve yaptırımları ile insanları etkilerler | Kişisel özellikleri, davranışları, vizyonları ile insanları etkilerler |
| Yönetir                                        | Yenilikler yapar                                                       |
| Kopyadır                                       | Ozgündür                                                               |
| Var olanı korur                                | Var olanı geliştirmeye çalışır                                         |
| Yapıya odaklanır                               | İnsana odaklanır                                                       |
| Çalışanı kontrol eder                          | Çalışanına güven verir                                                 |
| Kısa süreli planlar vardır                     | Uzun süreli planlar vardır                                             |
| Nasıl ve ne zaman sorularını sorar             | Neden ve ne sorularını sorar                                           |

### 1.8. LİDERLİK STİLLERİ İLE İLGİLİ YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Yörük (2000) çalışmasında demokratik liderlik hakkında okul yöneticilerinin ve okulda görev yapan öğretmenlerin görüşlerini incelemiştir. Çalışma 1999-2000 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Çalışma Elâzığ il merkezinde görev yapan 37 okul yöneticisi ve 185 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırma verileri araştırmacı tarafından geliştirilen 78 soruluk “Demokratik Liderlik Anketi” ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda Meslek Lisesi yöneticilerinin diğer okul yöneticilerine göre daha düşük demokratik liderlik davranışlarını sergilediği tespit edilmiştir. Ayrıca branşı sınıf öğretmeni olan ve mesleki kıdemi fazla olan okul yöneticilerinin demokratik liderlik davranışlarını çok az sergilediği tespit edilmiştir.

Çiftçi (2007) çalışmasında okul müdürlerinin kariyer aşaması ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme formu kullanılmış ve 45 okul müdür ile görüşmüştür. Analizler sonucuna göre 5 yıl ve daha az süreli kıdeme sahip müdürlerin serbest bırakıcı liderlik algılarının 16-20 yıl arası kıdeme sahip müdürlerden daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca dönüşümcü ve etkileşimci liderlik algılarının müdürlerin mesleki kıdemleri ile anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Uğurluoğlu ve Hovardoğlu (2011) çalışmalarında liderlik davranışlarını değerlendirmişlerdir. Çalışmaya 386 lisans öğrencisi katılmıştır. Öğrencilere liderlik öyküleri okunmuştur. Daha sonra öğrencilerden hikâyede geçen lideri değerlendirilmesi istenmiştir. Değerlendirme için “Liderlik Davranışını Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Bulgular şu şekildedir: Katılımcıların tamamı demokratik lideri otoriter liderden daha olumlu değerlendirmiştir. Sadece erkek katılımcılar otoriter liderlik, sadece kadın katılımcıların ise demokratik liderleri daha olumlu değerlendirmiştir.

Sarier (2013) çalışmasında 2000-2011 yılları arasında “okul yöneticilerinin liderliğiyle okul çıktıları arasındaki ilişki” konusunda Türkiye’de yayımlanan 55 çalışmayı meta analizi yöntemiyle incelemiştir. Araştırma sonucunda demokratik liderlikle okul çıktıları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin var olduğu ve serbest bırakıcı liderlik anlayışı ile öğretmene göre çıktılar arasında negatif anlamlı ilişki bulunduğu belirlenmiştir.

Okçu (2014) çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile farklılıkları yönetme yeteneği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma 2010-2011 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Çalışmada örneklem alma yoluna gidilmeyip Siirt ve İlçelerindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 735 öğretmenin tamamı çalışmaya dahil edilmiştir. Veri toplanması için “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ayrıca “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” uygulanmıştır. Eksik doldurulan ölçekler sebebiyle 735 katılımcının 490 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada bulgularına göre, serbest bırakıcı liderlik davranışları sergileyen okul yöneticilerinin farklılıkları yönetme yeteneklerinin azaldığı görülmüştür.

Terzi ve Çelik (2016) çalışmasında öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri incelenmiştir. İlişkisel tarama modeli kullanılmış. Nicel bir çalışmadır. Verilerin elde edilmesi için “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği” ayrıca “Liderlik Davranışları Ölçeği” uygulanmıştır. Çalışmaya 276 ilkokul ve lise öğretmeni katılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre okul yöneticileri demokratik liderlik stili davranışlarını daha çok sergilemektedirler. Bir diğer bulgu ise “demokratik liderlik stiliyle örgütsel destek” arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Gaziler (2017) çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik stillerini ve öğretmenlerin adanmışlık düzeylerini incelemiştir. Çalışma 2016-2017 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Çalışmaya kartopu yöntemiyle seçilen, KKTC’de MEB’e bağlı ilkokullarda görev yapan 20 öğretmen katılmıştır. Çalışmada nitel durum çalışması deseninden faydalanılmıştır. Araştırma verileri “yarı yapılandırılmış görüşme formu” aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin genellikle demokratik liderlik stilini benimsediği, sabırlı, adaletli ve anlayışlı olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Az da olsa bazı okul müdürlerinin otokratik liderlik stilini benimsediği ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin liderlik stili öğretmenlerin adanmışlık düzeylerini açıklamaktadır.

Alpay (2019) çalışmasında öğretmen algıları açısından okul müdürlerinin liderlik stilleriyle okul iklimi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma 2017-2018 eğitim öğretim yılında hazırlanmıştır. Çalışma grubu olarak Manisa ilindeki ortaokullarda görevli 520 gönüllü öğretmen seçilmiştir. Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin en fazla dönüşümcü liderlik en az ise serbest bırakıcı liderlik stilini benimsediği tespit edilmiştir. Öğretmen algılarında, demografik değişkenler açısından anlamlı farklılık bulunmuştur.

Bardakçı ve Aksu (2019) çalışmasında okul müdürlerinin liderlik stilleri ve AB projelerinin okula katkısını incelenmiştir. Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. 2016-2017 eğitim öğretim yılını kapsayan çalışma Ankara’da yapılmıştır. Çalışma grubu olarak Avrupa Birliği projelerinde görev almış 971 öğretmen seçilmiştir. Verilere ulaşmak için “Çok faktörlü liderlik ölçeği” ve “AB Projeleri Katkıları Değerlendirme Ölçeğinden” faydalanılmıştır. Analiz sonucunda

“Okul müdürleri en fazla dönüşümcü liderlik en az ise tam serbestlik tanıyan liderlik stilini tercih etmektedir”, “Öğretmenlere göre AB projelerinin okula katkısı vardır” ve “Liderlik stilleri AB projelerinin katkı düzeyini yordamaktadır” bulguları elde edilmiştir.

Ermeydan (2019) çalışmasında öğretmen algılarına göre yöneticilerin liderlik stilleriyle algılanan okul etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma 2018-2018 eğitim öğretim yılında gerçekleştirilmiştir. Çalışma Kahramanmaraş merkez ilçesinde görevli ilköğretim öğretmenlerden seçkisiz örnekleme ile seçilen 496 öğretmenle yürütülmüştür. Araştırma verileri “Kişi Tanıma Formu”, “Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği” ayrıca “Algılanan Okul Etkililiği Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili yüksek, sürdürümcü liderlik stili orta, serbest bırakıcı liderlik stili düşük düzeydedir. Ayrıca öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin liderlik stilleri “hizmet alanı”, “eğitim durumu”, “öğrenci ve öğretmen sayısı” değişkenleri açısından anlamlı farklılık göstermektedir. Diğer değişkenler açısından ise anlamlı farklılık göstermemektedir.

Güney (2019) çalışmasında cam tavan metaforu ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerini araştırmıştır. Çalışma grubu olarak İzmir merkezde görev yapan 422 ortaokul öğretmeni seçilmiştir. Çalışma 2018-2019 eğitim öğretim yılında yapılmıştır. Araştırma verilerini elde etmek için “Kadın Öğretmenlerin Yöneticilikle İlgili Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri Ölçeği” ayrıca “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışmada öğretmenlerin en çok “serbestlik tanıyan liderlik”e katılım gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Katılım gösterme anlamında “etkileşimci ve dönüşümcü liderlik” daha sonra gelmektedir. Öğretmen algıları yaşa, cinsiyete ve mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık göstermektedir. Tam serbestlik tanıyan liderlik stiliyle cam tavan arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Şentürk (2019) çalışmasında okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için rehber öğretmenlerin görüşlerini incelemiştir. Araştırma 2017-2018 eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Çalışma İzmir’in Karabağlar ilçesinde görevli öğretmenlerden basit tesadüfi örnekleme ile seçilen 250 öğretmenle yürütülmüştür. Çalışma betimsel tarama modelindedir. Araştırma verileri Akan, Yıldırım ve Yalçın

(2014)'ın geliştirdiği "Okul Müdürleri liderlik Stilleri leği" ile toplanmıştır. Araştırma neticesinde ğretmen görüşleri açısından okul idarecilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını "yüksek seviyede", sürdürümcü liderlik davranışlarını "orta seviyede", serbest bırakıcı liderlik davranışlarını "düşük seviyede" sergilediklerini tespit edilmiştir.

Titrek (2019) alışmasında okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerileri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma 2016-2017 eğitim ğretim yılını kapsamaktadır. Çalışma Kocaeli il merkezinde görev yapan okul yöneticilerinden seçkisiz örnekleme ile seçilen 323 okul yöneticisi ile yrtlmştır. Çalışma ilişkisel tarama modelindedir. Araştırma verileri araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişi Tanıma Formu", Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014)'ın geliştirdiği "Okul Müdürleri Liderlik Stilleri leği", Konaklı ve Göğüş (2013)'n hazırladığı "Sosyal Girişimcilik leği" ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik stili en yüksek, serbest bırakıcı liderlik stili ise en düşük ortalamaya sahiptir. Yneticilikteki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunurken diğer değişkenlerde anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Akbaba (2020) alışmasında müdür yardımcılarının algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerini incelemiştir. Çalışma Hakkri ili Yüksekova ilçesinde yrtlmştır. Çalışma grubu olarak 345 okul müdürü ve müdür yardımcısı seçilmiştir. Çalışmada yedi soruluk görüşme formundan faydalanılmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında okul müdürlerinin en çok "demokratik liderlik stili"ni benimsemediği görülmektedir. Ayrıca demokratik liderlik stili'nin motivasyonu ve verimliliği artırdığı tespit edilmiştir. "rgtsel bağlılığın artırılması ve kararlara katılımı sağlanması için çalışanlara sorumluluk verilebilir" ve "Okul müdürlerinin davranış stilleri okulun tüm paydaşları üzerinde etkilidir" bulguları diğer bulgular arasında sayılabilir.

Bilgi (2020) alışmasında ortaokul ğretmenlerinin görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimine etkisini araştırmıştır. Çalışma 2018-2019 eğitim ğretim yılını kapsamaktadır. Çalışma Diyarbakır merkezdeki ortaokullarda yrtlmştır. Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Tabakalı rnekleme yöntemi kullanılarak ölçekler 416 öğretmene uygulanmıştır. Veriler "Okul Müdürleri Liderlik Stili leği" ve "Okul İklimi leği" ile

toplanmıştır. Verilerin analizi sonucunda öğretmen görüşlerine göre yöneticiler en fazla dönüşümcü liderlik, daha sonra sürdürümcü liderlik ve en az da tam serbest bırakıcı liderlik stiline yönelik davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir.

Özsarı (2020) çalışmasında öğretmen algıları açısından okul idarecilerinin liderlik stilleriyle kariyer yönetim yeterlilikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma ilişkisel tarama modelindedir. Çalışma 2019-2020 Eğitim öğretim yılını kapsamaktadır. Çalışma grubu olarak İstanbul ilindeki 661 öğretmen seçilmiştir. Çalışma verileri “Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği” ve “Kariyer Yönetimi Yeterliliği Ölçeği” yardımıyla elde edilmiştir. Analizler sonucunda “okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinin yüksek, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinin daha düşük olduğu bulunmuştur. Öğretmen görüşlerine göre liderlik stilleri ile yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum vb. değişkenlerle arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

### **1.9. LİDERLİK STİLLERİYLE İLGİLİ YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Hamilton (2016) çalışmasında okul idarecilerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin okulda çalışmaya devam etme isteği ve memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma ABD Atlanta şehrindeki 110 öğretmenle yürütülmüştür. Veriler “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği” ve “Öğretmen Memnuniyet Ölçeği” ile toplanmıştır. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik stilini uygulayan okul müdürlerinin okulundaki öğretmenlerin memnuniyetinin yüksek, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilini uygulayan okul müdürlerinin okulundaki öğretmenlerin memnuniyetinin ise daha da düşük olduğu tespit edilmiştir. Serbest bırakıcı liderlik stilini benimseyen okul müdürlerinin okulunda görevli öğretmenlerin en düşük memnuniyete sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik stilini benimseyen okul müdürlerinin okulundaki öğretmenlerin okulda çalışmaya devam etme isteğinin yüksek, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilini benimseyen okul müdürlerinin okulundaki öğretmenlerin okulda çalışmaya devam etme isteğinin ise daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Nguni, Denessen ve Slegers (2006) çalışmalarında liderlik stilleri ile bağlılık, iş doyum ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırma Kenya’da görevli olan 170 öğretmen ile yürütülmüştür.

Araştırmada “dönüşümsel liderlik davranışlarını daha çok başöğretmenler göstermektedir”, “öğretmenler iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından daha çok duygusal bağlılığı algılamaktadırlar”, “dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik stiliyle bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır”, ve “liderlerin ücret gibi ödüllendirme yetkilerinin olmaması ve ülkedeki atama politikasının getirisi olan öğretmenlerin çalışacakları yerleri seçememesi kuralı sebebiyle devam bağlılığı düşüktür” bulgularına ulaşılmıştır.

Morris (2010) yaptığı çalışmada “öğretimsel liderlik ile başarı” arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmanın çalışma grubu olarak İngiltere’deki Katolik okullarında görev yapan 475 öğretmen seçilmiştir. Veriler anket yardımı ile toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre ele alınan okullarda öğretimsel liderlik etkili bir şekilde uygulanmaktadır ve öğretimsel liderliğin başarıyı desteklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Joo, Jeung ve Yoon (2012) çalışmalarında liderlik stilleri ve çalışanların öz değerlendirmelerinin bağlılığa etkisini ele almıştır. Araştırma Kore’de bulunan özel bir firmanın 510 çalışanı ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda yöneticilerin çalışanları fark etmesi, çalışanlara karşı inisiyatif kullanmaları, vizyoner tutumları, amaçların çalışanlar ile paylaşılması çalışanları örgüte duygusal olarak bağladığı tespit edilmiştir. Tüm bunlardan hareketle dönüşümcü liderlik ile çalışanların örgüt bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu söylenebilir.

Rehman vd. (2012) araştırmasında, akademik personellerin algılarına göre liderlik stilleri ile bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmanın evreni rastgele örnekleme metodu yardımıyla seçilmiştir. Evren İslamabad ve Rawalpindi şehirlerindeki 120 akademisyenden oluşturmaktadır. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda etkileşimci liderlik stilinde çalışanların örgüte olan bağlılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre etkileşimci liderlik stiliyle bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin var olduğu söylenebilir. Ayrıca dönüşümcü liderlik stiliyle çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı da tespit edilmiştir.

Clinebell vd. (2013) araştırmasında, çalışan algılarına göre liderlik stillerinin bağlılığa etkisini incelemiştir. Litvanya’nın Vilnius şehrindeki 359 şirketten 359 çalışan rastgele örnekleme metodu ile seçilmiştir. Veriler anket

yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonunda pozitif liderlik stiliyle bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Narayanaswamy (2016) araştırmasında ortaokul öğretmenlerinin algıladığı liderlik stilleriyle bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma Hindistan'ın Bangalore şehrindeki 100 öğretmenle yapılmıştır. Öğretmenler rastgele örnekleme metodu ile seçilmiştir. Araştırma verileri Bass ve Avolio (1995)'un geliştirdiği "Multifactor Liderlik Davranış Ölçeği" ile toplanmıştır. Yapılan analizler sonucu liderlik ile bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Rehman, Khan & Waheed (2019), çalışmalarında okul yöneticilerinin liderlik tarzlarını incelemiştir. Araştırma Pakistan'ın Khyber ve Peşaver şehirlerindeki 10 erkek ve 10 kadın öğretmenle yapılmıştır. Veriler nitel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmamış görüşme ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda "okul müdürlerinin ihtiyaç durumuna göre daha çok öğretimsel liderlik, ahlaki liderlik ve dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterdikleri" tespit edilmiştir.

Allen, Grigsby ve Peters (2015) çalışmalarında liderlik kavramı ve liderlik stiliyle öğrenci başarısı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma Teksas Eyaleti'nin güneydoğusundaki küçük bir okuldaki 15 öğretmenle gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri "Çok Faktörlü Liderlik Anketi" ve "Okul İklimi Envanteri Anketi" ile toplanmıştır. Araştırma sonunda dönüşümcü liderlikle okul ikliminin arasında pozitif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ayrıca dönüşümcü liderlikle öğrenci başarısı arasında ve okul iklimiyle öğrenci başarısı arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Elanie (1992) çalışmasında okul idarecilerinin liderlik özellikleri ile ideal liderlik arasında bulunan ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma ABD'nin Massachusetts eyaletinde görev yapan 400 okul yöneticisi ile yürütülmüştür. Araştırma sonucunda ideal liderlik özellikleri ile okul müdürlerinin algıladığı gerçek liderlik özellikleri arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı tespit edilmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNERJİ

Çalışmanın bu bölümünde örgüt ve sinerji kavramının tanımı, önemi, gelişimi; örgütsel sinerji kavramı; sinerjiyi etkileyen ve engelleyen davranışların neler olduğu; sinerjik yönetimin ne olduğu gibi bilgilerin yanı sıra yurt içinde ve yurt dışında yürütülen araştırmalara yönelik açıklamalara yer verilmektedir.

#### 2.1. ÖRGÜT

Örgüt; belirlenen hedeflere ulaşmak için birlikte hareket eden bireylerin, iş birliği ve koordinasyon içinde oluşturduğu grup olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2004: 191). Bireylerin iş birliğine duydukları ihtiyaç sonucunda örgütler doğar (Ersoy, 2019). Bireyler kendi güçlerinden yüksek hedefleri aşamayınca iş birliği yolunu seçmektedir. Büyük hedeflerin gerçekleştirilmesi için bireylerin güçlerini birleştirmesi bir zorunluluktur.

Örgütler formal ve informal özellik gösterebilmektedir. Dış otoritenin oluşturduğu yapıya sahip olan formal örgütte hiyerarşik kademe ve emir komuta sistemi bulunmaktadır. Bu tip örgütlerde hiyerarşi sebebiyle örgüt kademelerindeki çalışanlar arasında etkileşim sınırlı olmaktadır. Buna karşın doğal yapılanma olarak tanımlanan informal örgütlerde grup üyeleri arasında sürekli var olan etkileşimden söz edilmektedir. Örgütün içi işleyişi grup yapısını oluşturur ve grup kendi liderini seçer (Aydın, 2005).

Değerler (inançlar, normlar, ideolojiler, düşünceler), gözlemlenebilir durumlar (fiziki imkânlar, kıyafet yönetmeliği, insanların karşılıklı davranışları, arşivler belgeleri, raporlar), ve temel varsayımlar (örgütle ilgili algılar, çevresel düşünceler) örgüt kültürünü oluşturan temel yönlerdir (Schein, 1990). Örgüt üyelerinin ortak değeri kendi kültürlerini oluşturmaktadır. Kişilerin ortak değerlere sahip insanlarla beraber çalışması güçlü örgüt kültürünü de beraberinde getirmektedir (Hoy ve Miskel, 2010).

Örgüt kültürü, bireylerin örgüt içinde nasıl davranacağını gösterip bireyleri ortak amaç etrafında toplamaktadır. Örgütün sürekliliği için örgüt kültürünün amaca uygun şekilde yönlendirilmesi önemlidir. Örgüt kültürünün uygunsuz yönlendirilmesi hedeflere ulaşmayı engeller ve örgütün mevcudiyetini tehdit eder (İra ve Şahin, 2011). Örgüt kültürünün sağlam olması bireylerin örgüt için yaptığı çalışmalarda örgüte sağlanan yararı yüksek düzeye çıkarmaktadır. Örgüt kültürü, kişilerin sahip olduğu amaçları yönetim amaçlarıyla uyumlu olmasına yardım ettiği için verimliliği artırır (Saffold, 1988).

Rekabet koşullarının yoğun olduğu günümüzde örgütlerin başarısı, çalışanların örgütlerine ve işlerine bağlılıklarıyla ilişkilidir. Bu bağlılığa sahip çalışanlar yüksek performans göstererek, nitelikli ürünlerin meydana gelmesine katkıda bulunurlar (Uygur, 2009: 11). Örgütsel bağlılık üyesi olunan örgüte karşı psikolojik bağlılığı göstermektedir. İşçi ile örgüt arasında olan psikolojik bağ özdeşleşme, uyma ve içselleştirme temellerine dayanmaktadır. İş görenin kabulü ve psikolojik sözleşmeyle işe başlamasıyla örgütsel bağlılık başlamaktadır. Örgüt üyesinin örgütün hedef ve özellikleri hakkında bilgi edinmesiyle bağlılık gelişmektedir (Güçlü ve Okçu, 2015).

Bu bilgilere göre örgütsel bağlılık, şahsın üyesi olduğu örgüt ile kimlik birliği sonucunda ortaya çıkan güç birliğidir. Örgütsel bağlılık; örgüte duygusal bağlı olma, örgütte kalma mecburiyeti ve örgütten ayrılma sonucunda karşılaşılabilecek kayıpların kabul edilmesi temalarını yansıtmaktadır (Güçlü ve Okçu, 2015).

## **2.2. SİNERJİ**

Etimolojik olarak sinerji “birlikte çalışmak” anlamındaki Yunanca “synergos” sözcüğünden gelmektedir (Got ve Sanz, 2002: 38). Türk Dil Kurumuna göre sinerji, görevdeşlik, artı güç, ortak güç ve istek anlamlarına gelmektedir. Dökmen (2004) ise sinerjiyi, ortak sonuca katkı sağlayacak birkaç etkenin etkileşimi sonucunda, etkenlerin yalnız başına oluşturacağı etkilerin toplamından çok daha güçlü etki üretme durumu olarak açıklamaktadır. El birliği ve ittifak anlamlarında da kullanılan sinerji, kişilerin tek başına üretebileceklerinin toplamından fazlasını üretebilmesidir.

Sinerji ortak bir amaç uğrunda birlikte hareketle hedefe odaklanma olarak tanımlanabilir. Sinerji; bağımsız olan varlıkların, aynı anda birlikte yaptığı hareket sonucu bireysel etkilerin tamamından daha büyük bir etkinin ortaya çıkması şeklinde de tanımlanabilir (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2012).

Kavrakoğlu (2000)'na göre sinerji, parçaların toplamından bütünün büyük olmasıdır. Sinerji, varlıkların temel parçalarının yalnız ortaya çıkarmaları olanaksız olan gücü, bir arada daha güçlü, verimli ve işe vuruk bir şekilde meydana çıkarmaları şeklinde düşünülebilir. Başka bir ifadeyle farklı varlıkların etkileşmesi sonucunda meydana gelen etkinin, varlıkların bağımsızlık durumunda ortaya çıkardığı etkilerin toplamından fazla olma durumudur. Sinerji  $3+3=7$  etkisi diye de bilinir. Bazı kaynaklarda  $1+1+1=4$  veya  $1+1=3$  olarak da yazılmaktadır. Matematiksel dille sinerjiyi özetlemek gerekirse şu tablo kullanılabilir:

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

**Kaynak:** Anonim

Bu tabloya göre sayılar matematiğin dışında sosyal hayatta da anlamlar ifade etmektedir. Bu anlamların etkisi sinerji ile sağlanmaktadır. Bu anlamlar sinerjide demokrasi, birlikte hareket, iletişim ve paylaşımın önemli olduğunu göstermektedir. Bu durum yönetimden ziyade mevcut kaynakların etkili kullanılmasını ve meydana çıkacak enerjiden en üst seviyede faydalanmayı gerektirmektedir.

Diker Çamlıbel (2003) birçok araştırmacının üzerinde durduğu “bütünün etkisinin parçaların toplam etkisinden fazla olmasına” farklı bir yaklaşım

getirmiştir. Ona göre sinerji, parçaların etkisine bakarak bütünü etkisini tahmin edememedir. Sinerjinin tahmin edilememe özelliği bulunmaktadır.

Sinerji etkisi grubun hareketini sağlayan enerjidir. Yalnız yapılamayacak işin bütün bir şekilde yapabilmektir. Türkçe 'de kullanılan “Birlikten kuvvet doğar.” ve “Bir elin nesi var; iki elin sesi var.” atasözleriyle ekip sinerjisinin kuvveti anlatılmaktadır.

Sinerjinin olması gereken düzeyde olması hayata olumlu katkı sağlarken gerekenden düşük olması hayatı olumsuz etkilemektedir. Yaşamsal düzlük şekli ile bu özetlenebilir.



Şekil 5: Yaşamsal Düzlük ve Sinerjinin Yönü (Can, 1999)

Bir kibrit parçası kolaylıkla kırılabilirken elli kibritin çok daha zor kırılması, iki ağacın birlikte toprağa kök atmasıyla toprağın daha fazla güçlü olması, iki tahtanın bir araya getirilmesiyle bir tahtaya oranla daha çok yük taşıyabilmesi örnekleri kavramın somutlaştırılmasında çok kullanılmaktadır (Kvedaravieius ve Narbutaite, 2005: 85).

Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için amaçların ortak olması, tek kişi yerine bütün olarak hareket edilmesi ve farklı fikirlere saygılı olunması gerekmektedir. Sinerjinin özünü farklılıklara verilen değer oluşturmaktadır. Farklılıklar sinerji çatısı altına alınırsa farklılıklar dezavantaj yerine avantaj konumuna gelir. Farklılıkları doğru yaklaşımla bir araya getirip sinerji ortaya çıkarmak kurum yöneticisinin en önemli görevleri arasında kabul edilmektedir. Bireylerin özgün çalışmalarının birlikte ele alınması sonucunda parçalarının toplamından büyük olması, onların farklılıklarıdır (Robinson, 2009).

Sinerji doğada ve hayatın bütününde vardır. Durumu biraz somutlaştırmak gerekirse arılar, karıncalar vb. hayvanlar arasında bir sinerji olmazsa hedefe ulaşmaları mümkün değildir. Dört ayağı da sağlam olan bir sandalyeye 100 kg yük koyulunca yük sandalyenin üzerinde durabilirken üç ayağı olan sandalyeye 25 kg yük koyulunca sandalye devriliyor ve yük yere düşmektedir. Bakıldığında sandalyenin bir ayağına ilk etapta 25 kg yük düşmekte ve matematiksel olarak bakıldığında bir ayağın taşıdığı yük üç ayak tarafından kolaylıkla taşınması gerekmektedir. Oysa grup üyelerinden birisinin olmayışı hesapları altüst edip sinerjiyi ortadan kaldırmaktadır (Dökmen, 2004).

### 2.2.1. Sinerjiyi Destekleyen Davranışlar

Sinerjiyi destekleyen lider davranışları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Mackenze, 1987: 125):

**Girişimcilik:** Seçmek, fırsatları keşfetmek, yenilik yapmak ve yorumlama kabiliyetidir. Bu kabiliyeti; kendine güven, belirsizliğe gösterilen tolerans, başarmaya karşı duyulan ihtiyaç, risk alma durumu, yenilikçilik ve kontrol odağı etkilemektedir (Koh,1996). Tartışmalara karşı farklı fikirler sunmak ve sorunlara olumlu bakmak.

**Önerici olmak:** Konuyla ilgili düşüncelerini ve görüşlerini belirtmek.

**Sınayıcılık:** Grubun, verilen karara karşı hazır bulunurluğunu test etme amacıyla sorular sormak.

**Ayrıntıcı olmak:** Başkalarının önerilerini alıp ayrıntılara inmek için onların düşüncelerinden yola çıkmak.

**Özetleyicilik:** Herhangi bir konu üzerine yapılan tartışmayı inceleyip konuyu toparlamak için uğraşmak.

### 2.2.2. Sinerjiyi Engelleyen Davranışlar

Sinerjiyi engelleyen lider davranışları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Mackenze, 1987: 125):

**Saldırganlık:** Kişinin çevresindeki bireylere, kendisine, etrafındaki nesnelere ve diğer canlılara psikolojik veya fiziksel zarar veren çeşitli davranışlar sergilemesidir.

**Engelleyicilik:** Kişinin inatla başkalarının görüşlerini ve fiillerini reddetmesidir.

**Çekimserlik:** Kişinin Tartışmalara katılmayıp, kişilerle bireysel konuşması ve hayale dalıp iç dünyasında not almasıdır.

**İhtiras:** Kişinin konumunun farkında olup konuşmasında sürekli böbürlenmesidir.

**Bencillik:** Kişinin kendi arzu ve görüşleri için tüm insanların zamanını çalmasıdır

**Uçarılık:** Kişinin konuya odaklanmayıp sürekli konuyu değiştirmek için uğraşmasıdır.

**Despotluk:** Kişinin sürekli konuşarak ve baskı yaparak örgütün liderliğini ele geçirmek için çalışmasıdır.

**Şeytanlık:** Kişinin tartışma çıkartıp grup dinamizmine mani olmaya çalışmasıdır.

### 2.3. OKULLARDA ÖRGÜTSEL SİNERJİ

Sinerjik örgüt farklı becerilerle donatılmış tamamlayıcı yetenekleri olan insanlardan oluşur (Robinson, 2009). Sinerji oluşturmaya çalışan örgütte; liderlik, iletişim, karşılıklı güven ve destek, açık iletişim, etkili bireysel fark yönetimi, karşılıklı anlama ve anlaşma, takımın seçiciliği ana dinamikler olarak görülmektedir (Balcı,1995: 86).

Sinerjik örgütte, çalışanların enerjileri birbirine geçmekte ve herkes birbirini esin kaynağı görmektedir. Örgüt üyelerine verilen fikirlerin farklılığı ve anlaşılabilirlik, yaratıcı farklı fikirlerin ve sorun çözmenin temelini meydana getirmektedir. Dostluk, iş ya da güç birliği, empatik iletişim, uygun kompozisyon ve yeterlikler sinerjik güç meydana getirmenin yollarını oluşturmaktır. Bu yollarla takım ruhunun oluşturan sinerjik örgütlerin özellikleri şu şekildedir (Toktamışoğlu, 2001):

- Merkeziyet yoktur ve hiyerarşik sınırlar asgariye indirilmiştir.
- Bireysellik yoktur ortak çalışma ve akıl vardır.
- Örgüt üyeleri arasında bağlılık artmıştır.
- Rekabet yerini iş birliğine bırakmıştır.
- Her türlü paylaşım üst düzeydedir.

- Sorumluluk paylaşılmıştır.
- Koordinasyon artmış, birimler arasında bütünleşme vardır.
- Yaratıcılık en üst düzeydedir.
- Statüko yerini değişime ve ölçülü risk almaya bırakmıştır.
- Güçlendirme, yetkilendirme ve öncelik kullanımı artmıştır.
- Monarşik yapı azalmıştır.

Conner (1993), örgüt kapasitesi hakkında değerlendirme yaparken, örgüt üyelerin kabiliyetlerinin ve gönüllüğünün dikkate alınmasının önemli olduğunu söylemektedir. Söz konusu etmenlerden birisinin eksikliği, örgütün kapasitesinin düşük olmasına sebep olacaktır (Akpolat ve Levent, 2018). Sinerjik örgüt oluşturmak için, örgüt üyeleri yapılması gereken işlerde istekli olmalı ve işi yapabilme kabiliyetine sahip olmalıdır. Örgüt üyelerinin; verimsizliği, çalışmaya karşı gönülsüzlüğü ya da koşullara ve yeteneğe sahip olmaması sebebiyle bazı örgütler sinerjik değildir (Mullen ve Lick, 1999).

Conner (1993) herhangi bir örgütte sinerji meydana getirmek amacıyla etkileşim, bütünleşme, takdir etme anlayışı ve uygulamadan oluşan 4 adım olduğunu belirtmektedir. Sinerjik örgüt için ilk adım ortak hedeflerin geliştirilmesidir. Bir örgütte ortak amaçları oluşturmak ve odaklanmanın devamı için gönüllülük örgütün en üst düzeyde başarıya ulaşmasının anahtarıdır. Örgüt üyeleri ne kadar içten ve gönüllü olursa ortaya çıkacak enerji de o kadar büyük olur ve üyelerin grup bağlılığı fazla olur.

Karşılıklı dayanışma ve müşterek amaçlar iş birliğine ilham olmaktadır. Sinerjik çalışma için iş birliği olmalıdır ama örgütün sinerjik durumda olması için çok daha fazlasına ihtiyaç vardır. Örgüt üyelerinin en iyi biçimde çalışabilmeleri için katılımcıların ilgilerinin olması ve grup içinde güçlendirilmiş olması gerekmektedir. Örgüt üyeleri örgüte her yönüyle katkıda bulunabilecekleri ve değerli fikirleri olduğunu düşündüklerinde yetkilendirilmektedirler. Örgüt içinde yetkilendirilen üyeler güvenildiğini hissetmektedir. Bunun sonucunda grup üyelerinde paylaşma, yeni fikirler ve yaratıcılık için kabiliyetlerini artırmaya isteklilik oluşmaktadır. Örgüt çalışanları, hissettikleri ya da düşündüklerini ifade etmede kendilerini rahat hissederlerse, süreç ve hedeflere büyük oranda katkıda bulunabileceklerdir (Mullen ve Lick, 1999).

Okulların organik örgütler olması sebebiyle, çağın değişiminden çok hızlı etkilenmektedir. Bu hızlı döngü karşısında esneklik, dayanıklılığın sağlanmasında önemli görülmektedir. Örgüt içinde oluşturulan esneklik, yaratıcılığı artırmanın yanında olası çatışma durumunda çözümüne fayda sağlayacaktır.

Örgüt içerisinde bireysel gayretlerle ulaşılan ortalama kalite, örgüt hayatının devamını belki sağlayabilir. Fakat hızlı gelişen dünyada, rakiplerin sürekli kalitesini artırması ve rekabetin giderek artması örgütlerde itici bir güç oluşturmaktadır. Bu durumu fırsata çevirdikten sonra kalite anlayışını yükselten örgüt yöneticileri, örgütlerinin gelişimi ve geleceği için en önemli adımı atmıştır. Herhangi bir örgütün geleceği ve gelişimi için birden çok değişkenin olduğu savunulmaktadır. Okul gibi örgütlerde insan etkileşimlerinin fazla olması sebebiyle, insan kaynağına vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, örgüt gelişimi adına öğretmenler okulların insan kaynağının önemli kısmını oluşturmaktadır. Öğretmenler örgüt üyesi olarak, ortak hedefler uğrunda birlikte çalıştıklarında, okul örgütünün gelişimi için düşünce ürettiğinde ve düşüncelerini uygulamaya safhasına geçirebilecek ortam bulduklarında örgütlerine kattıkları artı değer artacaktır. Böylece daha katılımcı, etkili ve sinerjisi yüksek bir okul oluşturulabilir (Sezgin, 2014: 71). Örgütsel sinerji, örgüt çalışanlarının buna inanmasıyla oluşturulabilen bir olgudur. Bu yüzden, örgütsel sinerjinin tam anlamıyla meydana gelmesi için gerekli olan ortamın ön şartlarının oluşturulmuş olması kaçınılmazdır (Conner, 1993).

## **2.4. SİNERJİK YÖNETİM**

Sinerjik yönetim kavramı bilimsel olarak ilk defa Doctoroff (1977) tarafından ele alınmıştır. Doctoroff'a göre sinerjik yönetimin olmazsa olmaları iletişim, güven, tartışma ve geri bildirimdir (Müjdeci, 2020). Sorunlara karşı güven ortamında etkili iletişimle yaratıcı tartışmaların yapılması ve ortaya çıkan fikirlere karşı hızlı geri bildirimin olması sinerjik yönetimin temelini oluşturmaktadır.

Amaçlara ulaşmak için önemli olan unsurların birlikte değerlendirilmesi olan bu yönetim şekli bütünsel bir yaklaşım olarak adlandırılmaktadır (Kavrakoğlu, 2000). Bu yönetim tarzı bütünsel yaklaşımı tam manasıyla desteklemektedir (Styles ve Radloff 2001).

Aktan (1999) sinerjik yönetimi kısaca, tüm çalışanların yönetime etkili bir şekilde katılımının sağlanması olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda ise insan, sistem ve oluşum gibi örgütteki bütün kaynakların etkili bir şekilde bir arada toplanması ve istenen enerjinin ortaya çıkarılması olarak değerlendirmektedir. Tüm kaynakların bir araya getirilmesi ancak etkili bir liderlikle sağlanabilir. Kaynakların bir araya getirilmesinde tüm çalışanların ve faktörlerin sürece dahil edilmesi ortaya çıkacak enerjinin gücüne güç katacağı düşünülmektedir. Çünkü sinerjik yönetim faktörlerin birlikte etkileşimidir (Kavrakoğlu, 2000). Bu faktörlerden bazıları lider, çalışan, örgüt, planlama, iş birliği, amaçlar, çalışana yetki verme, çalışanlara verilen değer ve büyük resmi görme olarak sayılabilir.

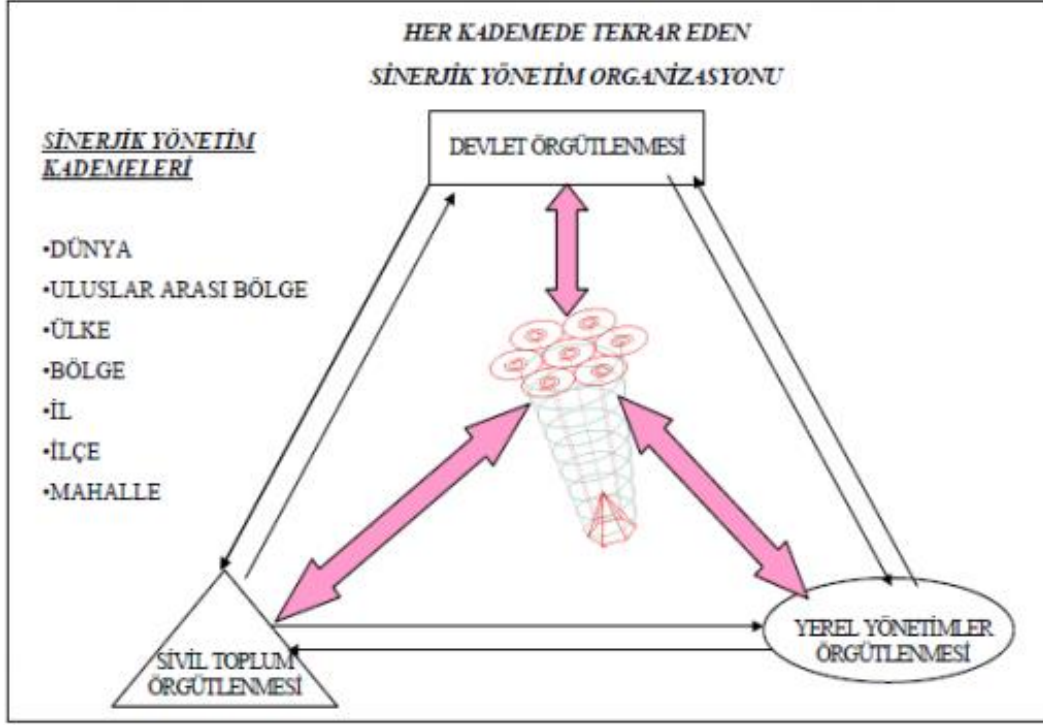
Sinerjik yönetim karmaşık organizasyon yapısının ortadan kaldırıldığı, hiyerarşinin azaltıldığı ve katılımcı bir yapının olduğu sade organizasyon olarak da tanımlanabilir (Köksal, 2008). Organizasyonun sade olması ve katı hiyerarşinin olmaması örgüt üyelerinin daha katılımcı olmasını sağlamaktadır. Bu katılım ve içtenliğin örgüte sinerjik bir hava kattığı düşünülmektedir.

Sinerjik yönetimi Kavrakoğlu (2000) “kısa sürede büyük bir değişimi gerçekleştirmenin yöntemi” şeklinde tanımlamıştır. Aktan (1999) ise “Toplam Katılım Yönetimi” şeklinde adlandırmıştır. Yahya ve Goh (2002) sinerjik yönetimi, “toplam kalite yönetiminin” asıl boyutlarından biri olarak görmektedir. Burada insanların bilgi ile ilişkilendirilmesi önemlidir. İnsanlar bildikleriyle yönetime katılım sağlamalı ve herkesin fikri önemsenmelidir. İşlerin kaliteli ve düzenli olması iş birliğine bağlıdır.

Lai (2002)’ya göre sinerjik yönetim tüm sistemdeki “büyük resme bakmak”, “unsurları etkileşim içine sokmak” ve “tümünden gelim anlayışını uygulamak” tır. Bu yönetimde parçalar çok önemli değil bütün daha önemli ve bütünü oluşturan parçaların etkileşimi hayati önem taşımaktadır. Tecim (2005) ise sinerjik yönetimi tanımlarken “örgütteki tüm faktörlerle ortak enerji oluşturmak”, tüm çalışanların yönetime aktif katılımı” ve “örgüt üyeleri arasındaki etkili iletişimin önemi” üzerinde durmaktadır. Sinerjik yönetimi benimseyen örgütlerin gelişimi hızlı olurken değişimlere de dayanıklıdır. Kavrakoğlu (2000)’na sinerjik yönetimin özelliklerinin iyi anlaşılması için şu sorulara cevap aranmalıdır: “Neden tek faktör değil de birçok faktör”, “Neden bu faktörlerin hepsi birlikte” ve “Neden ani

sıçramalarla değil de mütevazî adımlarla”. Bu soruların sağlıklı bir şekilde cevaplanabilmesiyle sinerjik yönetim anlaşılabilir.

Kişiler arasındaki sinerjinin varlığı sinerjik toplumu meydana getirmektedir. Sinerjik toplum için olması gereken organizasyon yapısı şu şekilde olmalıdır (Diker Çamlıbel, 2003):



Şekil 6: Sinerjik Yönetim Organizasyonu (Diker Çamlıbel, 2003)

Şekilde de görüldüğü gibi sinerjik yönetimde genelden özele doğru nicel bir sıralama bulunmaktadır. Buna göre büyük örgütlerde oluşturulacak ekiplerin merkezden tabana doğru oluşturulması daha etkili sonuçlar doğuracaktır.

## 2.5. OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK YETENEKLERİ VE SİNERJİ

Lider, örgüt çabasını yöneten kişi olarak tanımlanmaktadır (Aytürk, 1999:15). Grup çabasıyla görevleri başarma sanatı yönetimdir (Aytürk, :1). Sinerjik lider, örgüt çalışanlarını günlük hayatın monotonluğundan ve sıkıntısından kurtaran, çalışanları motive eden özelliklere sahiptir. Sinerjik ortamın heyecanını hisseden insanlar eski ortamlarına dönmek istemezler ve sinerjik durumun

devamlılığını yakalamaya çalışmaktadırlar. İnsanlar sinerjiyi kabullenip hayatlarında kullanınca daha yaratıcı, etkili ve mutlu olmaktadır (Töremen, 2001).

Liderin sadece insanları yönetmeye çalıştığı ortamda sinerjinin oluşması mümkün değildir ama sinerji yöneticilikte gerekli olan beceri ve yeteneklerin en önemlilerinden sayılmaktadır. Sinerjiye olan ihtiyaç sebebiyle yöneticinin sinerji oluşturan liderlik yeteneklerine sahip olması gerekmektedir. Sinerji oluşturan liderlik yetenekleri şu şekilde açıklanmaktadır (Töremen, 2001):

**1. Empatik dinleme:** Başkalarının yüz ifadelerinden, seslerinden ve tepkilerinden hislerini anlamak için çalışmak empatidir. Bu durum karşımızdaki insana karşı göstereceğimiz tepkilerde ve geliştireceğimiz davranışlarda etkili olmaktadır (Cafoğlu,1996). İnsanlar anlamaktan çok anlaşılma istemektedir. İnsanların çoğu konuşanı anlamaya çalışmaktan çok karşısındakine vereceği cevabı düşünür. Bu kişiler ya konuşuyor ya da konuşmak için hazırlık yapar (Cüceloğlu,1997:361). Okul yöneticilerinin, bu şekilde hareket etmesi sonucunda öğrenciler ve öğretmenleriyle ilişkilerinde birçok iletişim sorunuyla karşılaşması muhtemeldir. Empatik dinleme anlaşılmaktan çok anlamaya dayalı aktif dinlemedir. Empatik dinlemede karşıdaki kişiyi anlamak öncelikli amaç olduğu için o kişiyle güzel ilişkiler geliştirebilme konusunda sağlam ilişki temelleri atılır. Kurumunda sinerji oluşturmak isteyen okul yöneticilerinin olaylara öğrenci ve öğretmenlerin gözüyle bakması ve onları anlamak için uğraş vermesi zorunluluk olarak görülmektedir.

**2. Farklılıklara değer verme ve fikirlere saygı:** Aynı özellikte olan kişilerin sadece birisine ihtiyaç duyulur. Tekdüze, tek şekil olmak, birlik anlamına gelmez. Birlik, birbirini tamamlamaktır, aynı olmamaktır. Aynı özelliklere sahip olmakla yaratıcı şeyler yapılamaz, farklılıkların değerli sayılması sinerjinin özünü oluşturmaktadır (Covey, 1998: 293). İnsanların umutları, ilgi alanları, geçmişleri, hedefleri, değer yargıları ve kaygıları birbirinden farklıdır. Sinerjik anlamda bu farklılık dezavantaj değil, farklı bakış açılarını geliştiren toplam enerji açısından faydalanılabilecek kaynak olarak düşünülmelidir. Farklı birimlerin beraberliğiyle, o birimlerin yalnız ulaşamayacağı güçte farklı bir senteze erişmesine sinerji denir. Buna göre fikirlere saygı olumsuz enerjiyi ortadan kaldırır. Buradan farklılığa değer verip farklılığın sinerjiye olumlu katkısı için ona ortam hazırlamanın gereği

anlaşılmaktadır. Çatışmalara kapalı, takdire ve yaratıcılığa açık olma durumu sinerjinin meydana gelmesine kaynaklık edebilmektedir.

**3. Risk alma ve iç güven:** Güvensiz insanlar, etrafındaki gerçeklerin bütünü kendi düşüncelerine uyması gerektiğini savunurlar. Bu kişiler kendilerine başkalarını benzetmeye aşırı gereksinim duyarlar. Başkalarını belli kalıba sokmak isterler. Kişinin iç yaşamı sinerjinin gerçek kaynağıdır. Kişilerarası sinerjinin temelini kişinin mevcut sinerjisi oluşturur. Sinerji yaratıcılığı bünyesinde barındırır. Yaratıcılığın içinde risk bulunduğundan birçok kişi göre sinerji riskli görülür. Riske giren kişinin iç dünyasının temelleri sağlam olduğu düşünülür. İç güvenden yoksun olan kişi farklılıklara karşı kendini açamaz ve risk almaya cesaret edemez (Cüceloğlu,1997:369). İç güven için serüven ruhu, yaratıcılık ruhu ve keşif ruhu gerekmektedir (Covey,1998:280). Buna göre okul yöneticisinin kurumunda risk alması, iç güvene sahip olması ve çalışanları sinerjinin etkisi altına alması gerekmektedir.

## **2.6. SİNERJİ VE TAKIM ÇALIŞMASI**

Örgütler takım halinde çalışmaktadır. Takım zekâsı her zaman bireysel zekadan büyüktür. Vizyon geliştirme üzerine kurulan takım çalışması örgüt üyelerinin istenen sonuçlara ulaşma kabiliyetini ve kapasitesini geliştirmektedir. Buna rağmen ortak vizyon yeterli olmayıp birlikte çalışma biçimin bilinmesi gerekmektedir.

Willard'a göre, (1994) takım çalışması kültürünün oluşturulması sinerjinin oluşabilmesi için ön koşuldur. Sürekli öğrenme çevresi için "takım çalışması kültürü" önemli bir adım olacaktır. Takım çalışmada konuşmanın yollarından tartışma ve diyalog pratiklerinin hakkıyla uygulanması gerekmektedir. Diyalogda sorunların özgür bir şekilde araştırılması ve bireysel görüşlerin ikinci plana alınması vardır. Tartışmada ise farklı görüşler ortaya atılır ve savunulur. Burada en iyi özgün görüş için arayış vardır. Tartışma ve diyalog birbirinin tamamlayıcısıdır. Buna rağmen birçok takımda bu kavramlar arasında bilinçli gidip gelme ve bu kavramları birbirinden ayırma yeteneğinin eksikliği görülmektedir. (Senge, 1990).

Öğrenme yeteneği olan takım için, tartışma ve diyalog çok önemlidir. Öğrenen takım tartışmayla diyalog arasında gidip gelme yeteneğine sahiptir.

Örgütlerde takım şeklinde öğrenmenin 3 farklı boyutu bulunmaktadır (Töremen (2001):

1. Karmaşık sorunlar çözümü için iç görüsel düşünmeye ihtiyaç duyulur.
2. Yenilikçi ve eşgüdümlü eyleme ihtiyaç duyulur.
3. Takım üyeleri başka takımlarda etkileyici bir rol oynayabilir.

Rekabetçi ortam ekip çalışmasını engellediği için geleneksel örgütlerde takım çalışması yoktur veya tesadüfen bulunmaktadır. Takım çalışması çalışma biçimi olarak pek tercih edilmemektedir çünkü bu durum kurumun kültüründe, normlarında ve değerlerinde değişikliğe işaret etmektedir. Takım çalışmasında amaç, kişilerin birbirlerinden bazı şeyleri öğrenmeleri ve deneyim kazanmalarındır. Bunun için, örgütler kendilerini takıma çevirecek davranışları öğrenmeleri gerekmektedir (Braham, 1998: 35).

Takım okulun rehberidir. Takım içerisinde bulunan öğretmenler birbirlerinden bir şeyler öğrenme ve bunun sonucunda enerjilerini sinerjiye çevirme avantajına sahiptirler. Takımla çalışma, öğretmenlerin karşılaştıkları problemlerin çözümüne yardım eder (Nixon,1996: 98). Takım çalışması, sinerji oluşturmada kritik adım olarak görülmektedir. Takım çalışması; örgüt içerisinde kuvvetli enerji ve sinerji etkisi gerçekleşmesi, yaratıcılık ve yeniliğin ortaya çıkarılabilmesi için önemli görülmektedir (Aktan, 2012).

## **2.7. ÖRGÜTSEL SİNERJİ İLE İLGİLİ YURT İÇİNDE YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Örgütsel sinerji kavramıyla ilgili yurt içinde çok fazla çalışma yapılmamıştır. Konu ile ilgili çalışmanın az olması sebebiyle sinerji kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar da incelenmiştir.

Ersoy (2019) araştırmasında öğretmenlerin algılamış olduğu “örgütsel sinerji” düzeyi ile “örgütsel güç” mesafesi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. İlişkisel tarama modelindeki araştırmanın evrenini İstanbul Zeytinburnu ilçesinde 2018-2019 eğitim öğretim sezonunda görevli 2635 öğretmen meydana getirmektedir. Çalışmanın örneklemini ise örnekleme yöntemiyle seçilen 330 öğretmen meydana getirmektedir. Yapılan analizlere göre kullanılan ölçeklerin yeterli güvenirlikte olduğu görülmüştür. Araştırma sonucuna göre öğretmenler okul

yöneticilerinin düşüncelerini önemseyip onlara karşı saygı duymaktadır. Okul yöneticilerinin çeşitli imtiyazlarının olması öğretmenler tarafından normal karşılanmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerde gördükleri olumsuzluklar karşısında onları uyarmaktan ve onlarla çatışmaya girmekten kaçınmaktadır. Kullanılan iki ölçek arasında, yapılan analizler sonucunda anlamlı farklılık bulunamamıştır. Literatürde iki ölçek arasında kıyaslama yapan çalışmanın olmaması bu çalışmanın yeni ve özgün olduğunu göstermektedir.

Akpolat ve Levent (2018), öğretmenlerin çalıştıkları kurumdaki örgütsel sinerji seviyesini belirleme amacıyla bir ölçek geliştirmiştir. Çalışma grubu olarak İstanbul'un Eyüp ilçesinde görevli 778 öğretmen seçilmiştir. Ölçek geliştirme basamaklarının tamamının uygulandığı çalışma sonucunda dört faktörlü (Bütünleşme, Güncellenme ve Güçlenme, Strateji, Etkileşim ve Takdir Etme) ve öz değeri 1.00'ın üzerinde olan "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği " geliştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı .97 çıkmıştır. Bulgulara göre geliştirilen ölçeğin öğretmenlerin çalıştıkları örgütte algıladıkları "örgütsel sinerji" düzeyini belirlemek için geçerliği ve güvenilirliği olan kullanılabilecek bir ölçek olduğu söylenmektedir.

Müjdecı (2020), Güneydoğu Anadolu bölgesinde bulunan üniversitelerde görevli öğretim üyelerinin sinerjik yönetime yönelik algılarını incelemiştir. Çalışma ilişkisel tarama modelindedir. Çalışma grubu olarak bölgedeki üniversitelerde görev yapan 619 öğretim elemanı seçilmiştir. Sinerjik yönetim algılarını ölçmek için Balay ve Müjdecı (2013)'nin geliştirdiği "Sinerjik Yönetim Ölçeği" kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre cinsiyet değişkeninde anlamlı fark bulunamamıştır. Unvan, yaş, hizmet süresi, alan, yayın sayısı gibi diğer değişkenlerde anlamlı fark bulunmuştur. Sonuçlara göre özel üniversitelerde sinerjik yönetim algısı devlet üniversitesine göre yüksektir. Ayrıca çalışma yılı az olanların diğer gruplara göre sinerjik yönetim algılarının yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Gürlek (2010) araştırmasında YİBO'lardaki öğretmen, yönetici ve diğer örgüt çalışanlarının sinerjik yönetimle ilgili düşüncelerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Tokat ilinde bulunan bir YİBO'da görev yapan 17 kişiyle yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların büyük çoğunluğu YİBO'da çalışan, okul

çevresi ve öğretimsel sorunların olduğunu düşünmektedir. Çalışanlar arasında iletişimin ve geri bildirimlerin her zaman olduğu düşünülmektedir. Okul yöneticilerine karar alma durumunda örgüt çalışanlarının fikirlerinin sorulması önerilmiştir. Sinerjik Yönetim alanında farkındalık eğitimleri ve hizmet içi eğitimler diğer öneriler arasında bulunmaktadır.

Töremen (2001) çalışmasında okul idaresindeki yöneticilerin yaratıcılık ve iş birliği yoluyla sinerji oluşturmalarını incelemiştir. Bu amaçla sinerji ve sinerjinin liderlik özellikleri, takım çalışması, hiyerarşi arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Çalışması sonucunda sağlıklı iletişim, iş birliği, samimi ilişkiler, empati ve karşılıklı güvenin sinerjiyi de beraberinde getirdiğini savunmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin kurumda güven ortamını oluşturması, engelleyici davranışlardan kaçınması, çalışma ortamını güvenli hale getirmesi, yeniliklere ve öğretmenlerin farklı fikirlerine saygı duyması sinerjinin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu savunulmaktadır.

Töremen ve Karakuş (2007) araştırmalarında, okullarda sinerjinin önündeki engellerin belirlenmesi ve bu engellerin çözümü konusunda önerilerde bulunmayı amaçlamamıştır. Araştırmanın örneklemini Şırnak merkezde 2005-2006 öğretim yılında görev yapan 52 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda yöneticilerin etkisizliği, kurumun yapısal yetersizlikleri, eğitim sistemimdeki sorunlar, çalışanlar arasındaki iletişimsizlik ve ön yargılı tutumlar sorunların kaynağı olarak sayılmaktadır. Sorunların çözümü ve okulda sinerji meydana getirmek için sosyal ve kültürel etkinliklerin düzenlenmesi, öğretmenler arasındaki çatışmaların adaletle çözülmesi, öğretmenlerin iş birliğine teşvik edilmesi ve okulun yapısının kararlı hale getirilmesi önerilmiştir.

Aktan (1999) çalışmasında pazar, maliyet, teknolojik, liderlik ve ekip sinerjisi olmak üzere beş farklı sinerjiden bahsetmiştir. Kurumlarda amaca ve duruma göre farklı sinerjilerin görülebileceğini belirtmektedir. Okullar çalışma alanlarına göre bir veya daha fazla sinerji türünü bünyesinde bulundurabilir. Örgütlerdeki birimler arasındaki iletişimin kalitesi ve güven ortamı örgütte sinerji etkisi oluşturmaktadır.

Kavrakoğlu (2000) çalışmasında sinerji ve sinerjik yönetim kavramları hakkında teorik bilginin yanında dünya çapındaki örgütlerden örneklerle konuyu

somutlaştırma yoluyla anlatmayı amaçlamıştır. “Sinerjik Yönetim Modeli” krizden çıkış ve hızlı gelişme açısından fırsat olarak görülmektedir. Modelin özünü hedef belirleme, değiştirilmesi veya geliştirilmesi gereken faktörleri ortaya koyma, aksiyon planı yapma, uygulama ve değerlendirme aşamaları oluşturmaktadır.

Yılmaz, Çelik, Abul ve Nalçın (2014) sinerjik liderliği ele alan bir çalışma yapmıştır. Bunun için 6 il ve 65 ilçede faaliyeti bulunan kuruluşun çalışanları çalışma grubu olarak seçilmiştir. Analiz sonuçlarına göre çalışanların sinerjik liderlik algısının örgütsel ataleti azalttığı görülmüştür. Bunda çalışanların öz yeterlilik algılarının da etkili olduğu bulunmuştur.

Ehtiyar (2003) tarafından oluşturulan çalışmada uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin yönetim anlayışlarıyla nasıl sinerjik kazanımlara sahip olacağına yönelik araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada, daha çok uluslararası faaliyet gösteren şirketlerin nasıl sinerjik kazanımlara ulaşabileceğine dair kavramsal bir irdeleme ortaya koymuştur.

Özdevecioğlu ve İnce Balcı (2011) ise kültürel sinerji kavramı üzerine çalışma yapmıştır. Çalışmada amaç yeni bulgularla sinerjik yönetim kavramının literatürünü zenginleştirmektir. Yapılan detaylı literatür çalışmasıyla literatüre katkı sağlandığı düşünülmektedir.

## **2.8. ÖRGÜTSEL SİNERJİ İLE İLGİLİ YURT DIŞINDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Literatür incelendiğinde örgütsel sinerji kavramı ile ilgili çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür.

McKeown (2012) sinerjinin örgütsel yönetimdeki yeri hakkında bir kitap çalışması ortaya koymuştur. Kitapta sinerjik yönetimin örgütlerde karşılaşılan yönetim sorunlarına karşı etkili bir yöntem olduğu söylenmektedir. Ayrıca kitapta sinerjik yönetimin kuramsal temellerine ve sinerjik liderin özelliklerine de değinilmiştir. Uygulama önerilerinde de bulunana kitapta sinerjik yönetim için sinerjik liderin gerekliliğinden söz etmiştir.

Cravalho (2014) çalışmasında lider öğretmenlerin sinerjisini araştırmıştır. Ka ‘Ike Loa (En İyi Bilgi) adlı bir grup öğretmenle görüşme yapıp sinerjiyi teşvik eden deneyimleri incelenmektedir. Bu grup için sinerjiye katkıda bulunan

özelliklerin, çalıştıkları öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için farklı parçaları sentez yoluyla bir araya getirme ve bu parçaları yeni bir bütün halinde bir araya getirme yeteneği olduğu düşünülmektedir. Bir grup içinde sinerjiyi çevre, insanlar ve tutku beslemektedir. Araştırma, öğrenmek için örgütlenme kültürünün geliştirilmesinde sinerji ve dikkatin gerekli olduğunu göstermektedir. Tüm katılımcılar grubun başarısından gurur duyarak, kendi başlarına yapabileceklerinden daha büyük bir şeyin parçası olduklarını ifade etmektedir. Lider öğretmen grubu Ka 'Ike Loa'nın her üyesinin uzmanlık ve ilgi düzeyi yüksek olup öğrenme konusunda tutkuludurlar. Öğrenmek için bir örgütlenme kültürü geliştirilmeli bunu için de sinerji ve dikkate daha fazla önem verilmelidir.

Sinerji oluşturan deneyimleri öğretimsel liderlik açısından ele alan Cravalho (2014) çalışmasında sinerjinin farklı değişkenlerin bir araya gelmesiyle meydana geldiğini savunmaktadır. Ona göre “çevre”, “insanlar” ve “tutku” sinerji oluşturmaktadır.

Climer (2016) ise “yaratıcı sinerji ölçeği” geliştirmiştir. Ölçek geliştirme sırasında 830 kişiye anket uygulanmıştır. Ölçek yaratıcı sinerji ile ilgili davranışları değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Climber sinerjiyi örgüt üyeleri arasındaki etkili iletişimle bireysel etkiden daha fazla etki oluşturma olarak ele almıştır. Ayrıca çalışmada yaratıcı sinerjiyi etkileyen faktörlere de değinilmiştir. Yaratıcı sinerji ölçeği “takımın amacı”, “takım dinamikleri” ve “takım yaratıcı süreci” faktörlerinden oluşmaktadır. Yazara göre yaratıcı sinerji ölçeği örgütler için değerli bir ölçme aracıdır. Ölçeğin ölçek uygulayıcılarına önemli bilgi vereceği de savunulmuştur.

Zainuddin (2019) karşılaştırmaya dayanan, “eğitimsel sinerji yönetimi modeli” adlı bir çalışma yapmıştır. Çalışmada eğitimin amacının “iyi davranışları ve insan düşüncesini” geliştirmek olduğu söylenmektedir. Bunun için de sinerjik modele ihtiyaç vardır. Bu yönetim modelinin iyi insan yetiştirecek bir model olduğu belirtilmektedir. İyi insanın yetişmesi de ülkelerin ekonomik ve sosyal alanlar gibi tüm alanlarda iyi olmasını sağlayacaktır.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde; araştırmanın modeline, evren ve örneklem grubuna, veri toplama araçlarına ve toplanan verilerin analizine dair bilgiler paylaşılmıştır.

#### **3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ**

Öğretmen algıları açısından ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel çalışmalar, olgular üzerinden hareketle insan davranışlarının açıklanmasına yardım etmektedir. Bu sebeple davranışları tanımlayan değişkenler ile sıralı davranış biçimleri arasındaki ilişki ortaya konabilmektedir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2015; McMillan ve Schumacher, 2014). İlişkisel tarama modelleri, en az iki değişken arasında birlikte bir değişimin var olup olmadığını, varsa düzeyinin ne olduğunu tespit etmeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2018: 114).

#### **3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Rize ili ve ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler meydana getirmektedir. Araştırmada tüm bireylerin örnekleme katılma fırsatının bulunduğu basit seçkisiz örnekleme yöntemi (simple random sampling) tercih edilmiştir. Covid-19 pandemisi nedeniyle katılımcılara çevrimiçi platformlar üzerinden ulaşılmaya çalışılmıştır. Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan gerekli izinlerin ardından çevrimiçi anket doldurma yöntemi ile 12 farklı ilçeden 326 katılımcıya ulaşılmıştır.

### 3.2.1. Araştırma Örneklemine Demografik Özellikleri

Çalışmanın örneklemini oluşturan Rize ili ve ilçelerinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, branş, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, kurumdaki hizmet süresi değişkenlerine ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.

#### 3.2.1.1. Cinsiyet

Örneklem grubundaki öğretmenlerin cinsiyet değişkeni açısından dağılımları Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Dağılımları**

| <i>Cinsiyet</i> | <i>n</i>   | <i>%</i>     |
|-----------------|------------|--------------|
| <i>Kadın</i>    | <i>167</i> | <i>51.20</i> |
| <i>Erkek</i>    | <i>159</i> | <i>48.80</i> |
| <i>Toplam</i>   | <i>326</i> | <i>100</i>   |

Tablo 1’e bakıldığında araştırmaya katılan öğretmenlerin 167’sinin (%51.20) kadın, 159’unun (%48.80) erkek olduğu görülmektedir.

#### 3.2.1.2. Yaş

Örneklem grubundaki öğretmenlerin yaş değişkeni açısından dağılımları Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Dağılımı**

| <i>Yaş</i>             | <i>N</i>   | <i>%</i>     |
|------------------------|------------|--------------|
| <i>25 yaş ve altı</i>  | <i>16</i>  | <i>4.90</i>  |
| <i>26-35 yaş arası</i> | <i>159</i> | <i>48.80</i> |
| <i>36-45 yaş arası</i> | <i>103</i> | <i>31.60</i> |
| <i>46-55 yaş arası</i> | <i>48</i>  | <i>14.70</i> |
| <i>Toplam</i>          | <i>326</i> | <i>100</i>   |

Tablo 2’ye göre, örneklemdaki öğretmenlerin 16’sının (%4.90) 25 yaş ve altı, 159’unun (%48.80) 26-35 yaş, 103’ünün (%31.60) 36-45 yaş ve 48’inin (14,70) 46-55 yaş arasında olduğu görülmektedir.

### 3.2.1.3. Branş

Örneklem grubundaki öğretmenlerin branş değişkenine ilişkin dağılımları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branş Değişkeni Açısından Dağılımı**

| <i>Branş</i>           | <i>n</i> | <i>%</i> |
|------------------------|----------|----------|
| <i>Sınıf Öğretmeni</i> | 135      | 41.40    |
| <i>Branş Öğretmeni</i> | 191      | 58.60    |
| <i>Toplam</i>          | 326      | 100      |

Tablo 3, örnekleme dahil olan öğretmenlerin 135'inin (%41.40) sınıf öğretmeni, 191'inin (%58.60) branş öğretmeni olduğunu göstermektedir.

### 3.2.1.4. Eğitim Durumu

Örneklem grubundaki öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre dağılımları Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Dağılımları**

| <i>Öğrenim Durumu</i>                     | <i>n</i> | <i>%</i> |
|-------------------------------------------|----------|----------|
| <i>Lisans</i>                             | 275      | 84.40    |
| <i>Lisansüstü(Yüksek lisans, doktora)</i> | 51       | 15.60    |
| <i>Toplam</i>                             | 326      | 100      |

Tablo 4 incelendiğinde katılımcı öğretmenlerin 275'inin (%84.40) lisans, 51'inin (%15.60) ise lisansüstü düzeyde eğitim aldıkları görülmektedir.

### 3.2.1.5. Mesleki Kıdem

Örneklem grubundaki öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından dağılımları Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Dağılımları**

| <i>Mesleki Kıdem</i> | <i>n</i> | <i>%</i> |
|----------------------|----------|----------|
| <i>1-5 yıl</i>       | 45       | 13.80    |
| <i>6-10 yıl</i>      | 106      | 32.50    |
| <i>11-15 yıl</i>     | 75       | 23.00    |
| <i>16-20 yıl</i>     | 100      | 30.70    |
| <i>Toplam</i>        | 326      | 100      |

Tablo 5'e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin 45'i (%13.80) 1-5 yıl, 106'sı (%32.50) 6-10 yıl, 75'i (%23.00) 11-15 yıl, 100'ü (%30.70) 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahiptir.

### **3.2.1.6. Kurumdaki Hizmet Süresi**

Örneklem grubundaki öğretmenlerin kurumdaki hizmet süresi değişkeni açısından dağılımları Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkeni Açısından Dağılımları**

| <i>Görev Yapılan Okuldaki Hizmet Süresi</i> | <i>n</i> | <i>%</i> |
|---------------------------------------------|----------|----------|
| <i>1-5 yıl</i>                              | 211      | 64.70    |
| <i>6-10 yıl</i>                             | 66       | 20.20    |
| <i>11 yıl ve üzeri</i>                      | 49       | 15.00    |
| <i>Toplam</i>                               | 326      | 100      |

Tablo 6'ya bakıldığında çalıştıkları kurumda 1-5 yıl arasında 211 (%64.70), 6-10 yıl arasında hizmet süresi olan 66 (%20.20), 11 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip 49 (%15.00) öğretmenin olduğu anlaşılmaktadır.

## **3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ulaşma amacıyla "Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu" kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirleme amacıyla Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği" kullanılırken örgütsel sinerji ölçmek için de Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği" kullanılmıştır.

### 3.3.1. Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu

Bu form, katılımcı olan öğretmenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, branş, yaş, mesleki kıdem, eğitim durumu, kurumdaki hizmet süresi) hakkında bilgi edinmek amacıyla hazırlanmış soruları içermektedir.

### 3.3.2. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği

Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen ölçek “Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik” adlı 3 boyuttan ve 16 maddeden oluşmaktadır. “1-Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kısmen katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum” biçiminde puanlanan beşli likert tipi derecelendirmeyeyle oluşturulmuştur. Toplam varyansın %57.45’ini açıklamaktadır. Çalışma grubunu Konya Merkez ilçelerinde görevli 220 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan güvenirlik analizine göre Cronbach Alpha sonuçları ; demokratik alt boyutu .89, otokratik alt boyutu .83, tam serbestlik tanıyan alt boyutu .71 ve genel güvenirlik katsayısı .83 hesaplanmıştır. Yapısal geçerliliği test için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Yapılan AFA’ya (Açımlayıcı faktör analizi) göre faktör yükleri bütün maddeler için .50 üzeridir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu uyum iyiliği değerleri  $\chi^2/df=1.76$ ; GFI=.94; AGFI=.93; NFI=.93; CFI=.5; RMSEA=.58 ve SRMR=.06 biçimindedir.

### 3.3.3. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği

Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen ölçek “Etkileşim ve Takdir Etme, Bütünleşme, Strateji, Güncellenme ve Güçlenme ” adlı 4 boyuttan ve 29 maddeden oluşmaktadır. “1-Hiç, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Sık sık, 5- Her Zaman” biçiminde puanlanan beşli likert tipi derecelendirmeyeyle oluşturulmuştur. Toplam varyansın %72’sini açıklamaktadır. Çalışma grubunu İstanbul ili Eyüp ilçesinde görevli 778 öğretmen oluşturmaktadır. Yapılan güvenirlik analizine göre Cronbach Alpha sonuçları; etkileşim ve takdir etme alt boyutu .95, bütünleşme alt boyutu .95, strateji alt boyutu .91, güncellenme ve güçlenme alt boyutu .85 ve genel güvenirlik katsayısı .97 hesaplanmıştır. Yapısal geçerliliği test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin değeri .97, Bartlett testi p değeri .00 görülmektedir.

### **3.3.4. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik ve Geçerlik Analizi**

Çalışmada kullanılan ölçeklerinin geçerliğini tespit için “Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları” hesaplanmıştır. Ayrıca güvenirlilik analizi gerçekleştirilmiştir. Bundan önce örneklem büyüklüğü, çoklu doğrusallık, kayıp değerler ve teklik, tek değişkenli ve çok değişkenli normal dağılım varsayımlarının test edilerek doğrulanması gerekmektedir. Aşağıda test edilen varsayımlara ilişkin bilgiler yer almaktadır.

#### **3.3.4.1. Örneklem Büyüklüğü**

Örneklem büyüklüğünün yeterliliği konusunda araştırmacılar farklı görüşler benimsemişlerdir. Delice ve Ergene (2015) madde sayısına göre uygulanacak kişi sayısının değiştiğini ve örneklem büyüklüğünün madde sayısından on kat büyük olması gerektiğini savunurken Seçer, Halmatov ve Gençdoğan (2013) beş katı büyüklüğü yeterli bulmuştur. Büyüköztürk, Akgün, Kılıç Çakmak, Demirel ve Karadeniz (2012) örneklem büyüklüğünün madde sayısına göre minimum beş katı olması gerektiğini savunmuşlardır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere bakıldığında, “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği” 16 maddeden, “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği” ise 29 maddeden meydana gelmektedir. Araştırmanın örneklemine 326 kişi alınmıştır. Böylece olması gereken örneklem büyüklüğüne ait görüşler ( $29 \times 10 = 300$  ve  $n=326$ ) doğrulanmıştır.

#### **3.3.4.2. Kayıp Değerler**

Araştırmada kullanılan ölçekler Covid-19 tehlikesi sebebiyle çevrimiçi yöntemle uygulanmıştır. McKnight, Sidani ve Figueredo (2007) araştırmanın biçimi, araştırmanın biçimi ve katılımcı arasındaki ilişki, katılımcının durumu kayıp değerleri ortaya çıkarabilmektedir. Ölçek maddelerinin katılımcıları rahatsız edici özellikte olmadığı, katılımcıların tüm maddelere cevap verdiği, ölçeklerin çok fazla zaman almadığı ve ölçeklerde yorucu bölümlerin olmadığı düşünülmektedir. Bu sebeplerle bu çalışmada kayıp değerlerin olmadığı görüldüğü için analizler herhangi bir veri seti çıkarılmadan gerçekleştirilmiştir.

#### 3.3.4.3. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeğinin genel toplamının ve demokratik liderlik, otokratik liderlik, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutlarının “Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları” hesaplanmıştır. Hesaplanan bu değerler Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına İlişkin Hesaplanan Güvenirlik Katsayıları.**

| <i>Okul Paydaşları Yetki Devri Ölçeği</i> | <b>Madde Sayısı</b> | <b>Cronbach Alpha</b> |
|-------------------------------------------|---------------------|-----------------------|
| <i>Demokratik Liderlik</i>                | 9                   | 0.96                  |
| <i>Otokratik Liderlik</i>                 | 4                   | 0.87                  |
| <i>Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik</i>    | 3                   | 0.88                  |
| <i>Toplam</i>                             | 16                  | 0.88                  |

Tablo 7’de ölçekte bulunan toplam madde sayısına ve alt boyutlarına uygulanan Cronbach Alpha iç tutarlılık testi sonuçlarını göstermektedir. Testin boyutlarına ilişkin sonuçlar incelendiğinde demokratik liderlik ( $\alpha=.96$ ), otokratik liderlik ( $\alpha=.87$ ) ve tam serbestlik tanıyan liderlik ( $\alpha=.88$ ) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca toplam ölçeğin “Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri” ise ( $\alpha=.88$ ) olarak belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu sonuçlara göre ölçeğin güvenirlilik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### 3.3.4.4. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin genel toplamı ile etkileşim ve takdir etme, strateji, bütünleşme, güncellenme ve güçlenme boyutlarının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları hesaplanmıştır. Ortaya çıkan bu değerler Tablo 8’de gösterilmiştir.

**Tablo 8. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Toplamına ve Boyutlarına Yönelik Hesaplanan Güvenirlik Katsayıları.**

| <i>İşe Angaje Olma Ölçeği</i>   | Madde Sayısı | Cronbach Alpha |
|---------------------------------|--------------|----------------|
| <i>Etkileşim ve Takdir Etme</i> | 10           | 0.95           |
| <i>Bütünleşme</i>               | 10           | 0.94           |
| <i>Strateji</i>                 | 6            | 0.92           |
| <i>Güncellenme ve Güçlenme</i>  | 3            | 0.80           |
| <i>Toplam</i>                   | 29           | 0.97           |

Ölçekte bulunan toplam madde sayısına ve alt boyutlarına Cronbach Alpha iç tutarlılık testi uygulanmıştır. Testin sonuçları incelendiğinde etkileşim ve takdir etme ( $\alpha=.95$ ) ve bütünleşme ( $\alpha=.94$ ) strateji ( $\alpha=.92$ ) ve güncellenme ve güçlenme ( $\alpha=.80$ ) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca toplam ölçeğin “Cronbach Alpha iç tutarlılık değerleri” ise ( $\alpha=.97$ ) olarak belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

### 3.7. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Veriler, Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınmasıyla toplanmaya başlanmıştır. Cevaplama süresi 4-5 dakika olan ankette üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölüm öğretmenler hakkında demografik bilgiler edinmek için hazırlanmış olan “Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu”ndan, ikinci bölüm okul yöneticilerinin liderlik stillerini öğretmen algıları üzerinden ölçen “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği”nden, üçüncü bölüm ise örgütsel sinerjiyi gösteren “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği”nden oluşmaktadır. Tüm dünya gibi ülkemizi de olumsuz etkisi altında bırakan “Kovid-19 Virüsü” nedeniyle ölçekler, öğretmenlerin çevrimiçi yanıtlayabileceği anket formatına dönüştürülmüştür. Yine okul müdürlükleri aracılığıyla öğretmenlere çevrimiçi platformlardan ulaşıp gönüllülük esasına dayanarak anketin doldurulması sağlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler Statistical Package for Social Sciences (SPSS) paket programı kullanılarak analiz işlemine tabi tutulmuştur. Araştırma örnekleminin özellikleri “Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu” yardımıyla toplanan değişkenlerin frekans ve yüzde değerlerinin hesaplanması sonucunda ortaya konulmuştur. Analizler için başvurulacak testlere karar vermeden önce

verilerin normallik koşulunu sağlama durumları için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Dağılımları normallik gösteren veriler, bağımsız gruplar için t-Testi ile analiz edilmiştir. Demografik değişkenlere göre ortalamaların farklılaşma gösterme durumunun incelenmesi amacıyla dağılımın normal olduğu durumlarda ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) kullanılmıştır. Söz konusu analizlerin haricinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algıları ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi; liderlik stillerinin örgütsel sinerji üzerindeki etkisini belirleyebilme amacıyla da regresyon analizi uygulanmıştır.



## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın temel ve alt amaçlarına dair verilerin analizi yapılarak elde edilen bulgular ve yorumlar bulunmaktadır.

#### 4.1. OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİNE AİT ÖĞRETMEN ALGILARI

Öğretmenlerin okul idarecilerinin liderlik stillerine ait algıları Tablo 9’da sunulmuştur

**Tablo 9. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine Ait Öğretmen Algıları**

| <i>Liderlik Stili</i>                  | <i>N</i> | $\bar{X}$ | <i>SS</i> |
|----------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| <i>Demokratik Liderlik</i>             | 326      | 4.04      | .79       |
| <i>Otokratik Liderlik</i>              | 326      | 3.48      | .85       |
| <i>Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik</i> | 326      | 2.25      | 1.03      |

Tablo 9’da öğretmenlerin okul idarecilerinin liderlik stillerine yönelik algıları Demokratik Liderlik boyutu için  $\bar{X}$  =4.04, Otokratik Liderlik boyutu için  $\bar{X}$  =3.48, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik boyutu için  $\bar{X}$  =2.25 şeklinde olduğu görülmektedir. Ayrıca öğretmen algılarının en yüksek Demokratik Liderlik, en düşük Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik boyutlarında gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

#### 4.1.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Liderlik Stili Algıları

Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkeni açısından manidarlık gösterme durumunu analiz etmek amacıyla t-Testi kullanılmış olup sonuçları Tablo 10’da gösterilmiştir.

**Tablo 10. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillere İlişkin Öğretmen Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları.**

|                                        |          | <i>n. <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri Testi</i> |           |      |       | <i>Levene Testi</i> |      | <i>t-</i> |     |
|----------------------------------------|----------|------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------------------|------|-----------|-----|
|                                        | Cinsiyet | N                                                    | $\bar{X}$ | Ss   | F     | p                   | t    | SD        | p   |
| <i>Demokratik Liderlik</i>             | Erkek    | 159                                                  | 4.10      | .81  | 1.27  | .27                 | 1.36 | 324       | .17 |
|                                        | Kadın    | 167                                                  | 3.98      | .77  |       |                     |      |           |     |
| <i>Otokratik Liderlik</i>              | Erkek    | 159                                                  | 3.61      | .86  | 0.74  | .39                 | 2.89 | 324       | .04 |
|                                        | Kadın    | 167                                                  | 3.35      | .82  |       |                     |      |           |     |
| <i>Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik</i> | Erkek    | 159                                                  | 2.50      | 1.14 | 19.46 | .00                 | 4.30 | 324       | .00 |
|                                        | Kadın    | 167                                                  | 2.02      | .86  |       |                     |      |           |     |

\*p<0.05

Tablo 10’daki Levene Testi anlamlılık düzeyi değerlerinin tüm boyutlar için 0.05 güven düzeyinden büyük olması nedeniyle varyansların homojen dağılım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Analiz sonuçları, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkeni açısından Demokratik Liderlik ( $t_{(324)}= 1.36$ ;  $p>0.05$ ) boyutu için anlamlı farklılık göstermediğini meydana çıkarmaktadır. Otokratik Liderlik ( $t_{(324)}= 2.89$ ;  $p<0.05$ ), Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ( $t_{(324)}= 4.30$ ;  $p<0.05$ ) boyutları için anlamlı farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgulardan hareketle tüm boyutlarda erkek öğretmenlerin okul idarecilerinin liderlik stillerine ait algılarının (Demokratik Liderlik  $\bar{X}=4.10$ , Otokratik Liderlik  $\bar{X}=3.61$ , Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik  $\bar{X}=2.50$ ) kadın öğretmenlerin algılarına göre (Demokratik Liderlik  $\bar{X}=3.98$ , Otokratik Liderlik  $\bar{X}=3.34$ , Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik  $\bar{X}=2.02$ ) daha yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.1.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkeni Açısından Liderlik Stili Algıları

Okul idarecilerinin liderlik stiline ilişkin öğretmen algılarının yaş değişkeni bakımından anlamlı farklılık gösterme durumunu analiz etme amacıyla ANOVA

(Tek Yönlü Varyans Analizi) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.



**Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Yaş Değişkeni Açısından Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları**

| Liderlik Stilleri               | Yaş                | N   | $\bar{X}$ | SS   | Homojenlik Testi |     | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | SD  | Kareler Ortalaması | F    | p   | LSD                 |
|---------------------------------|--------------------|-----|-----------|------|------------------|-----|-------------------|-----------------|-----|--------------------|------|-----|---------------------|
|                                 |                    |     |           |      | Levene           | p   |                   |                 |     |                    |      |     |                     |
| Demokratik Liderlik             | 25 yaş ve altı (1) | 16  | 3.98      | .88  | .65              | .58 | Gruplar Arası     | 1.85            | 3   | .61                | .97  | .40 | -                   |
|                                 | 26-35 (2)          | 159 | 3.97      | .78  |                  |     | Grup İçi          | 203.66          | 322 | .63                |      |     |                     |
|                                 | 36-45 (3)          | 103 | 4.14      | .71  |                  |     | Toplam            | 205.52          | 325 |                    |      |     |                     |
|                                 | 46-55 (4)          | 48  | 4.06      | .95  |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |                     |
|                                 | Toplam             | 326 | 4.04      | .79  |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |                     |
| Otokratik Liderlik              | 25 yaş ve altı (1) | 16  | 4.06      | .79  | .85              | .46 | Gruplar Arası     | 5.74            | 3   | 1.91               | 2.67 | .04 | 1>2,3<br>1>4<br>4>3 |
|                                 | 26-35 (2)          | 159 | 3.44      | .84  |                  |     | Grup İçi          | 230.32          | 322 | .71                |      |     |                     |
|                                 | 36-45 (3)          | 103 | 3.44      | .79  |                  |     | Toplam            | 236.06          | 325 |                    |      |     |                     |
|                                 | 46-55 (4)          | 48  | 3.47      | .95  |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |                     |
|                                 | Toplam             | 326 | 3.48      | .85  |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |                     |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik | 25 yaş ve altı (1) | 16  | 2.41      | 1.26 | 1.24             | .29 | Gruplar Arası     | 1.08            | 3   | .36                | .33  | .80 | -                   |
|                                 | 26-35 (2)          | 159 | 2.26      | 1.01 |                  |     | Grup İçi          | 349.39          | 322 | 1.08               |      |     |                     |
|                                 | 36-45 (3)          | 103 | 2.18      | .97  |                  |     | Toplam            | 350.48          | 325 |                    |      |     |                     |
|                                 | 46-55 (4)          | 48  | 2.31      | 1.18 |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |                     |
|                                 | Toplam             | 326 | 2.25      | 1.03 |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |                     |

\*p<0.05

Tablo 11'deki Levene Testi sonuçlarına göre tüm boyutlar için varyansların homojen dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır ( $p>0.05$ ). Ayrıca okul idarecilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları yaş değişkenine göre Demokratik Liderlik ( $F_{(3-322)}=.97$ ;  $p>0,05$ ) ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ( $F_{(3-322)}=.33$ ;  $p>0,05$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Analiz sonuçlarının söz konusu boyutlarda yaş değişkeni açısından öğretmenlerin liderlik stilleri algılarının benzer özellikler taşıdığına işaret ettiği söylenebilir.

Otokratik Liderlik boyutu içinse anlamlı bir şekilde farklılık görülmektedir ( $F_{(3-322)}=2.67$ ;  $p<0,05$ ). Otokratik Liderlik boyutunda görülen anlamlı farklılığın hangi yaş grupları için olduğunu belirlemek amacıyla Least Significant Difference (LSD) testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına bakıldığında 25 yaş ve altı öğretmenlerin ( $=4.06$ ) okul idarecilerinin liderlik stillerine ait algılarının 26-35 yaş ( $=3.44$ ), 36-45 yaş ( $=3.44$ ) ve 46-55 yaş ( $=3.47$ ) arasındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu söylenebilir. Yine sonuçlara göre; 46-55 yaş aralığındaki öğretmenlerin de liderlik stillerine ilişkin algılarının ( $=3.47$ ), 26-35 yaş ( $=3.44$ ) ve 36-45 yaş ( $=3.44$ ) aralığındaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde farklılaştığı ifade edilebilir.

#### 4.1.3. Öğretmenlerin Branş Değişkeni Açısından Liderlik Stili Algıları

Okul idarecilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının branş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşma durumunu analiz etmek için t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Branş Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları**

| <i>n, <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri</i> |              |          |           |           | <i>Levene Testi</i> | <i>t- Testi</i> |          |           |          |
|------------------------------------------------|--------------|----------|-----------|-----------|---------------------|-----------------|----------|-----------|----------|
| <i>Liderlik Stili</i>                          | <i>Branş</i> | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>SS</i> | <i>F</i>            | <i>p</i>        | <i>t</i> | <i>SD</i> | <i>p</i> |
| <i>Demokratik Liderlik</i>                     | <i>Sınıf</i> | 135      | 4.21      | .67       | 9.36                | .00             | 3.31     | 319.45    | .001     |
|                                                | <i>Branş</i> | 191      | 3.91      | .85       |                     |                 |          |           |          |
| <i>Otokratik Liderlik</i>                      | <i>Sınıf</i> | 135      | 3.52      | .83       | .00                 | .96             | .70      | 324       | .48      |
|                                                | <i>Branş</i> | 191      | 3.45      | .86       |                     |                 |          |           |          |
| <i>Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik</i>         | <i>Sınıf</i> | 135      | 2.14      | 1.03      | .04                 | .83             | -1.55    | 324       | .12      |
|                                                | <i>Branş</i> | 191      | 2.32      | 1.03      |                     |                 |          |           |          |

\* $p<0.05$

Tablo 12’de yer alan Levene Testi sonuçlarına göre varyansların demokratik liderlik boyutu hariç homojen dağılım gösterdikleri anlaşılmaktadır ( $p>0.05$ ). Ayrıca tabloda yer alan t-testi sonuçları, okul idarecilerinin liderlik stillerine yönelik öğretmen algılarının branş değişkeni açısından Otokratik Liderlik ( $t_{(324)}=.70$ ;  $p>0.05$ ) ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ( $t_{(324)}=-1.55$ ;  $p>0.05$ ) boyutları için anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara

dayalı olarak öğretmenlerin liderlik stilleri algılarının branş değişkeni açısından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Analiz sonuçları, Demokratik Liderlik ( $t_{(324)} = 3.31$ ;  $p < 0.05$ ) boyutu için öğretmenlerin branşlarının liderlik stilleri algılarını anlamlı şekilde farklılaştırdığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, Demokratik Liderlik boyutu sınıf öğretmenlerin liderlik stilleri algılarının ( $\bar{X} = 4.21$ ) branş öğretmenlerinin algılarından ( $\bar{X} = 3.91$ ) daha yüksek olduğu söylenebilir. Sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerinden farklı olan mesleki yaşantıları ile bu durumun açıklanabileceği düşünülebilir.

#### 4.1.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Açısından Liderlik Stili Algıları

Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ait öğretmen algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşma durumunu analiz etmek amacıyla t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur.

**Tablo 13. Okul Yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin Öğretmen Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları**

| <i>n, <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri</i> |              |          |                             |           | <i>Levene Testi</i> |          | <i>t- Testi</i> |           |          |
|------------------------------------------------|--------------|----------|-----------------------------|-----------|---------------------|----------|-----------------|-----------|----------|
| <b>Liderlik Stili</b>                          | <b>Branş</b> | <b>n</b> | <b><math>\bar{X}</math></b> | <b>SS</b> | <b>F</b>            | <b>p</b> | <b>t</b>        | <b>SD</b> | <b>p</b> |
| Demokratik Liderlik                            | Lisans       | 275      | 4.03                        | .78       | .00                 | .98      | -.47            | 324       | .63      |
|                                                | Lisansüstü   | 51       | 4.08                        | .86       |                     |          |                 |           |          |
| Otokratik Liderlik                             | Lisans       | 275      | 3.49                        | .83       | .75                 | .38      | -.58            | 324       | .55      |
|                                                | Lisansüstü   | 51       | 3.41                        | .92       |                     |          |                 |           |          |
| Tam Serbestlik Taniyan Liderlik                | Lisans       | 275      | 2.20                        | .99       | 6.35                | .01      | -.84            | 324       | .06      |
|                                                | Lisansüstü   | 51       | 2.49                        | 1.22      |                     |          |                 |           |          |

\* $p < 0.05$

Tablo 13'te Levene Testi sonuçları incelendiğinde varyansların Tam Serbestlik Taniyan Liderlik boyutu hariç homojen dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır ( $p > 0.05$ ). Tabloda yer alan t-testi sonuçları, öğretmenlerin eğitim durumlarının Demokratik Liderlik ( $t_{(324)} = -.47$ ;  $p > 0.05$ ), Otokratik Liderlik ( $t_{(324)} = -.58$ ;  $p > 0.05$ ) ve Tam Serbestlik Taniyan Liderlik ( $t_{(324)} = -.84$ ;  $p > 0$ ) boyutlarında okul

yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algılarını anlamlı bir şekilde farklılaştırmadığını göstermektedir.

#### **4.1.5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Liderlik Stili Algıları**

Okul idarecilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşma durumunu analiz etmek amacıyla ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 14’te sunulmuştur.



**Tablo 14. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerine İlişkin Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişimini Gösteren Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

| Liderlik Stili                  | Mesleki Kıdem | n   | $\bar{X}$ | SS   | Homojenlik Testi |     | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | SD  | Kareler Ortalaması | F    | p   |
|---------------------------------|---------------|-----|-----------|------|------------------|-----|-------------------|-----------------|-----|--------------------|------|-----|
|                                 |               |     |           |      | Levene           | p   |                   |                 |     |                    |      |     |
| Demokratik Liderlik             | 1-5 yıl (1)   | 45  | 3.99      | .68  | 1.03             | .37 | Gruplar Arası     | 3.09            | 3   | 1.03               | 1.64 | .17 |
|                                 | 6-10 yıl (2)  | 106 | 3.91      | .83  |                  |     | Grup İçİ          | 202.42          | 322 | .62                |      |     |
|                                 | 11-15 yıl (3) | 75  | 4.13      | .67  |                  |     | Toplam            | 205.52          | 325 |                    |      |     |
|                                 | 16-20 yıl (4) | 100 | 4.12      | .86  |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |
|                                 | Toplam        | 326 | 4.04      | .79  |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |
| Otokratik Liderlik              | 1-5 yıl (1)   | 45  | 3.79      | .73  | 1.89             | .13 | Gruplar Arası     | 5.21            | 3   | 1.73               | 2.42 | .06 |
|                                 | 6-10 yıl (2)  | 106 | 3.42      | .90  |                  |     | Grup İçİ          | 230.85          | 322 | .71                |      |     |
|                                 | 11-15 yıl (3) | 75  | 3.40      | .75  |                  |     | Toplam            | 236.06          | 325 |                    |      |     |
|                                 | 16-20 yıl (4) | 100 | 3.45      | .89  |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |
|                                 | Toplam        | 326 | 3.48      | .85  |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik | 1-5 yıl (1)   | 45  | 2.37      | 1.14 | 1.50             | .21 | Gruplar Arası     | 1.45            | 3   | .48                | .44  | .71 |
|                                 | 6-10 yıl (2)  | 106 | 2.24      | .98  |                  |     | Grup İçİ          | 349.02          | 322 | 1.08               |      |     |
|                                 | 11-15 yıl (3) | 75  | 2.15      | .94  |                  |     | Toplam            | 350.48          | 325 |                    |      |     |
|                                 | 16-20 yıl (4) | 100 | 2.27      | 1.11 |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |
|                                 | Toplam        | 326 | 2.25      | 1.03 |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |

\*p<0.05

Tablo 14'teki Levene Testi sonuçları incelendiğinde varyansların tüm boyutlar için homojen dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır (p>0.05). Okul idarecilerinin liderlik stillerine ait öğretmen algılarında Demokratik Liderlik ( $F_{(3-322)} = 1.64$ ;  $p > 0.05$ ), Otokratik Liderlik ( $F_{(3-322)} = 2.42$ ;  $p < 0.05$ ), Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ( $F_{(3-322)} = 1.44$ ;  $p > 0.05$ ) şeklinde sonuçlanmıştır.

(3-322)= 2.42;  $p>0.05$ ) ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ( $F_{(3-322)}= .44$ ;  $p>0$ ) boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin liderlik stiline ilişkin algıları söz konusu boyutlarda benzer özellik göstermektedir, denilebilir.

#### **4.1.6. Öğretmenlerin Kurumdaki Hizmet Süresi Açısından Liderlik Stili Algıları**

Okul idarecilerinin liderlik stillerine ait öğretmen algılarının görevli oldukları okuldaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını bulma amacıyla ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 15’te sunulmuştur.

**Tablo 15. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerine İlişkin Öğretmen Algılarının Kurumdaki Hizmet Süresi Değişkenine Göre Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları**

| Liderlik Stili                  | Okuldaki Hizmet Süresi | N   | $\bar{X}$ | SS   | Homojenlik Testi |      | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | SD  | Kareler Ortalaması | F    | p   |
|---------------------------------|------------------------|-----|-----------|------|------------------|------|-------------------|-----------------|-----|--------------------|------|-----|
|                                 |                        |     |           |      | Levene           | p    |                   |                 |     |                    |      |     |
| Demokratik Liderlik             | 1-5 yıl (1)            | 211 | 4.06      | .80  | 1.30             | .272 | Gruplar Arası     | .59             | 2   | .558               | .47  | .62 |
|                                 | 6-10 yıl (2)           | 66  | 3.96      | .84  |                  |      | Grup İçi          | 204.92          | 323 | .206               |      |     |
|                                 | 11 yıl ve üzeri (3)    | 49  | 4.04      | .68  |                  |      | Toplam            | 205.52          | 325 |                    |      |     |
|                                 | Toplam                 | 326 | 4.04      | .79  |                  |      |                   |                 |     |                    |      |     |
| Otokratik Liderlik              | 1-5 yıl (1)            | 211 | 3.53      | .86  | 1.00             | .367 | Gruplar Arası     | 2.56            | 2   | 1.858              | 1.77 | .17 |
|                                 | 6-10 yıl (2)           | 66  | 3.30      | .80  |                  |      | Grup İçi          | 233.50          | 323 | .271               |      |     |
|                                 | 11 yıl ve üzeri (3)    | 49  | 3.49      | .84  |                  |      | Toplam            | 236.06          | 325 |                    |      |     |
|                                 | Toplam                 | 326 | 3.48      | .85  |                  |      |                   |                 |     |                    |      |     |
| Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik | 1-5 yıl (1)            | 211 | 2.22      | 1.08 | 1.75             | .174 | Gruplar Arası     | .347            | 2   | .657               | .16  | .85 |
|                                 | 6-10 yıl (2)           | 66  | 2.29      | .98  |                  |      | Grup İçi          | 350.13          | 323 | .404               |      |     |
|                                 | 11 yıl ve üzeri (3)    | 49  | 2.29      | .92  |                  |      | Toplam            | 350.48          | 325 |                    |      |     |
|                                 | Toplam                 | 326 | 2.25      | 1.03 |                  |      |                   |                 |     |                    |      |     |

\*p<0.05

Tablo 15'teki Levene Testi sonuçları incelendiğinde varyansların tüm boyutlarda homojen bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin kurum-daki hizmet süresi değişkenine göre okul idarecilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları Demokratik Liderlik ( $F_{(2-323)} = .47$ ;  $p > 0.05$ ), Otokratik Liderlik ( $F_{(2-323)} = 1.77$ ;  $p > 0.05$ ) ve Tam Serbestlik Tanıyan boyutlarında manidarlık göstermemektedir.

#### 4.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİYE İLİŞKİN ALGILARI

Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algıları Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları**

| Örgütsel Sinerji                | N   | $\bar{X}$ | SS  |
|---------------------------------|-----|-----------|-----|
| <i>Etkileşim ve Takdir Etme</i> | 326 | 4.01      | .75 |
| <i>Bütünleşme</i>               | 326 | 3.88      | .69 |
| <i>Strateji</i>                 | 326 | 4.12      | .74 |
| <i>Güncellenme ve Güçlenme</i>  | 326 | 4.02      | .68 |
| <i>Toplam</i>                   | 326 | 4.01      | .65 |

Tablo 16'da örgütsel sinerjiye yönelik öğretmenlerin algıları Etkileşim ve Takdir Etme ( $\bar{X} = 4.01$ ), Bütünleşme ( $\bar{X} = 3.88$ ), Strateji ( $\bar{X} = 4.12$ ) ve Güncellenme ve Güçlenme boyutları için ( $\bar{X} = 4.02$ ) şeklinde olduğu ve öğretmen algılarının en yüksek Strateji boyutunda gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye dair genel algıları ise  $\bar{X} = 4.19$  yani "Genellikle" düzeyindedir.

##### 4.2.1. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını analiz etmek amacıyla t-Testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 17. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları**

|                         |          | <i>n. <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri Testi</i> |           |     |     | <i>Levene Testi</i> |      | <i>t-</i> |     |
|-------------------------|----------|------------------------------------------------------|-----------|-----|-----|---------------------|------|-----------|-----|
|                         | Cinsiyet | N                                                    | $\bar{X}$ | Ss  | F   | p                   | t    | SD        | p   |
| <i>Örgütsel Sinerji</i> | Kadın    | 167                                                  | 3.95      | .65 | .24 | .62                 | 1.61 | 324       | .10 |
|                         | Erkek    | 159                                                  | 4.06      | .64 |     |                     |      |           |     |

\*p<0.05

Tablo 17'deki sonuçlara baktığımızda varyansın örgütsel sinerji için homojen dağılım gösterdiği ( $p>0.05$ ) anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin örgütsel sinerejiye yönelik algılarının cinsiyet değişkeni açısından benzer özellikler gösterdiğine işaret etmektedir.

#### 4.2.2. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları.

Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterme durumunu analiz etmek için ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) uygulanmıştır. Sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algılarının Yaş Değişkenine Göre Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları**

| Örgütsel Sinerji | Yaş                | N   | $\bar{X}$ | SS  | Homojenlik Testi |     | Varyansın Kaynağı | Kareler Toplamı | SD  | Kareler Ortalaması | F    | p   |
|------------------|--------------------|-----|-----------|-----|------------------|-----|-------------------|-----------------|-----|--------------------|------|-----|
|                  |                    |     |           |     | Levene           | p   |                   |                 |     |                    |      |     |
| Örgütsel Sinerji | 25 yaş ve altı (1) | 16  | 4.01      | .70 | .45              | .71 | Gruplar Arası     | 1.81            | 3   | .60                | 1.41 | .23 |
|                  | 26-35 (2)          | 159 | 3.99      | .65 |                  |     | Grup İçi          | 137.58          | 322 | .42                |      |     |
|                  | 36-45 (3)          | 103 | 3.95      | .63 |                  |     | Toplam            | 139.40          | 325 |                    |      |     |
|                  | 46-55 (4)          | 48  | 4.18      | .66 |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |
|                  | Toplam             | 326 | 4.00      | .65 |                  |     |                   |                 |     |                    |      |     |

\*p<0.05

Tablo 18’deki Levene Testi sonuçları incelendiğinde varyansların örgütsel sinerji için homojen dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır (p>0.05). ANOVA sonuçlarına bakıldığında ise öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının yaş değişkenine göre örgütsel sinerji ( $F_{(3-322)} = 1.41$ ; p>0.05) için manidarlık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının yaş değişkeni açısından benzer özellikler gösterdiği ifade edilebilir.

#### 4.2.3. Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre örgütsel sinerjiye İlişkin Algıları.

Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının branş değişkenine göre anlamlı şekilde farklılaşma durumunu analiz etmek amacıyla t-testi uygulanmış olup sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur.

**Tablo 19. Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye İlişkin Algılarının Branş Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları**

| <i>n, <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri</i> |              |          |           |           | <i>Levene Testi</i> |          | <i>t- Testi</i> |           |          |
|------------------------------------------------|--------------|----------|-----------|-----------|---------------------|----------|-----------------|-----------|----------|
|                                                | <i>Branş</i> | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>SS</i> | <i>F</i>            | <i>p</i> | <i>t</i>        | <i>SD</i> | <i>p</i> |
| <i>Örgütsel Sinerji</i>                        | <i>Sınıf</i> | 135      | 4.11      | .56       | 7.65                | .00      | 2.53            | 323       | .01      |
|                                                | <i>Branş</i> | 191      | 3.93      | .70       |                     |          |                 | .73       |          |

\*p<0.05

Tablo 19’deki Levene Testi sonuçlarına göre varyansların örgütsel sinerji için homojen dağılım göstermediği anlaşılmaktadır (p<0.05). Bu sebeple t-Testi sonuçlarının equal variances not assumed satırına bakılmıştır. Analiz sonuçları, cinsiyet değişkeni öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarını anlamlı şekilde farklılaştığını göstermektedir ( $t_{(324)} = 323.73$ ; p<0.05). Bu bulgulardan hareketle sınıf öğretmenlerin ( $\bar{X}=4.11$ ) örgütsel sinerjiye dönük algılarının branş öğretmenlerin algılarından ( $\bar{X}=3.93$ ) daha yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.2.4. Öğretmenlerin Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları

Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı şekilde farklılaşma durumunu analiz etmek amacıyla t-testi uygulanmış olup sonuçları Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algılarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değişimini Gösteren t-Testi Sonuçları**

| <i>n, <math>\bar{X}</math> ve SS Değerleri</i> |                   |          |           |           | <i>Levene Testi</i> |          | <i>t- Testi</i> |           |          |
|------------------------------------------------|-------------------|----------|-----------|-----------|---------------------|----------|-----------------|-----------|----------|
|                                                | <i>Branş</i>      | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>SS</i> | <i>F</i>            | <i>p</i> | <i>t</i>        | <i>SD</i> | <i>p</i> |
| <i>Örgütsel Sinerji</i>                        | <i>Lisans</i>     | 275      | 4.02      | .63       | 2.72                | .09      | 1.21            | 324       | .22      |
|                                                | <i>Lisansüstü</i> | 51       | 3.90      | .72       |                     |          |                 |           |          |

\*p<0.05

Tablo 20’deki Levene Testi sonuçlarına bakıldığında varyansların tüm boyutlar için homojen dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır ( $p>0.05$ ). Tabloda yer alan t-testi sonuçlarına bakıldığında, öğretmenlerin eğitim durumlarının örgütsel sinerjiye ( $t_{(324)}= 1.21$ ;  $p>0.05$ ) yönelik algılarını anlamlı bir şekilde farklılaştırmadığı görülmektedir. Bu sonuçlardan, öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının eğitim durumu değişkeni açısından benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

#### 4.2.5. Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni Açısından Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları.

Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşma durumunu analiz etmek için ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) uygulanmıştır. Sonuçları Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları**

|                         | <i>Mesleki Kıdem</i> | <i>n</i> | $\bar{X}$ | <i>SS</i> | <i>Homojenlik Testi</i> |          | <i>Varyansın Kaynağı</i> | <i>Kareler Toplamı</i> | <i>SD</i> | <i>Kareler Ortalaması</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|-------------------------|----------------------|----------|-----------|-----------|-------------------------|----------|--------------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------|----------|
|                         |                      |          |           |           | <i>Levene</i>           | <i>p</i> |                          |                        |           |                           |          |          |
| <i>Örgütsel Sinerji</i> | <i>1-5 yıl (1)</i>   | 45       | 4.00      | .58       | 1.19                    | .31      | <i>Gruplar Arası</i>     | 3.06                   | 3         | 1.02                      | 2.41     | .06      |
|                         | <i>6-10 yıl (2)</i>  | 106      | 3.92      | .72       |                         |          | <i>Grup İçi</i>          | 136.34                 | 322       | .42                       |          |          |
|                         | <i>11-15 yıl (3)</i> | 75       | 3.94      | .59       |                         |          | <i>Toplam</i>            | 139.40                 | 325       |                           |          |          |
|                         | <i>16-20 yıl (4)</i> | 100      | 4.15      | .63       |                         |          |                          |                        |           |                           |          |          |
|                         | <i>Toplam</i>        | 326      | 4.00      | .65       |                         |          |                          |                        |           |                           |          |          |

\*p<0.05

Tablo 21’de Levene Testi sonuçlarına bakıldığında varyansların tüm boyutlar için homojen dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır (p>0.05). ANOVA sonuçları, öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ( $F_{(3-322)} = 2.41$ ;  $p > 0.05$ ) ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre manidarlık göstermediği anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının mesleki kıdem değişkenine göre benzer özellikler gösterdiği ifade edilebilir.

#### 4.2.6. Öğretmenlerin Kurumdaki Hizmet Süresi Açısından Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algıları

Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye dönük algılarının görevli oldukları kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla ANOVA (Tek Yönlü Varyans Analizi) uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 22’de gösterilmiştir.

**Tablo 22. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye Yönelik Algılarının Kurumdaki Hizmet Süresi Göre Değişimini Gösteren ANOVA Sonuçları**

|                         | <i>Okuldaki Hizmet Süresi</i> | <i>N</i> | $\bar{X}$ | <i>SS</i> | <i>Homojenlik Testi</i> |          | <i>Varyansın Kaynağı</i> | <i>Kareler Toplamı</i> | <i>SD</i> | <i>Kareler Ortalaması</i> | <i>F</i> | <i>p</i> | <i>LSD</i> |
|-------------------------|-------------------------------|----------|-----------|-----------|-------------------------|----------|--------------------------|------------------------|-----------|---------------------------|----------|----------|------------|
|                         |                               |          |           |           | <i>Levene</i>           | <i>p</i> |                          |                        |           |                           |          |          |            |
| <i>Örgütsel Sinerji</i> | <i>1-5 yıl (1)</i>            | 211      | 4.02      | .65       | 2.30                    | .10      | <i>Gruplar Arası</i>     | 3.24                   | 2         | 1.62                      | 3.85     | .02      | 1>2        |
|                         | <i>6-10 yıl (2)</i>           | 66       | 3.84      | .72       |                         |          | <i>Grup İçi</i>          | 136.15                 | 323       | .42                       |          |          |            |
|                         | <i>11 yıl ve üzeri (3)</i>    | 49       | 4.17      | .55       |                         |          | <i>Toplam</i>            | 139.40                 | 325       |                           |          |          |            |
|                         | <i>Toplam</i>                 | 326      | 4.00      | .65       |                         |          |                          |                        |           |                           |          |          |            |

\*p<0.05

Tablo 22’de Levene Testi sonuçları bakıldığında varyansların tüm boyutlar için homojen dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır (p>0.05). Analiz sonuçlarına bakıldığında öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ( $F_{(2-323)} = 3.85$ ;  $p < 0.05$ ) ilişkin algılarının kurumdaki hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Örgütsel sinerjide görülen anlamlı farklılığın hangi hizmet süresine sahip öğretmenlerin arasında olduğunu belirlemek için Least Significant Difference (LSD) testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları incelendiğinde 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin ( $=4.02$ ) örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının 6-10 yıl arası hizmet süresine

sahip öğretmenlerin algılarından (=3.84) daha yüksek olduğu söylenebilir. Yine sonuçlara göre, 11 yıl ve üzeri hizmet süresine sahip öğretmenlerin de örgütsel sinerji algılarının (=4.17) 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde farklılaştığı ifade edilebilir. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının 1-5 yıl arası yüksek olması kurumdaki ilk yılların heyecanı ile, 11 yıl ve üzeri hizmet süresinin yüksek olması ise kuruma olan aidiyetle açıklanabilir.

#### 4.3. LİDERLİK STİLLERİ BOYUTLARI İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algıları ile örgütsel sinerjiye dair algıları arasındaki ilişkiyi bulmak için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 23’te sunulmuştur.

**Tablo 23. Liderlik Stilleri Boyutları ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki**

|                                 | Demokratik Liderlik | Otokratik Liderlik | Tam Serbestlik Taniyan Liderlik | Örgütsel Sinerji |
|---------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------------|------------------|
| Demokratik Liderlik             | 1                   |                    |                                 |                  |
| Otokratik Liderlik              | .49**               | 1                  |                                 |                  |
| Tam Serbestlik Taniyan Liderlik | -.19**              | .03                | 1                               |                  |
| Örgütsel Sinerji                | .73**               | .47**              | -.17**                          | 1                |

Tablo 23 incelendiğinde, demokratik liderlik ile örgütsel sinerji arasında yüksek seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir [ $r=.73, p<.01$ ]. Otokratik liderlik ile örgütsel sinerji arasında orta seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır [ $r=.47, p<.01$ ]. Tam serbestlik taniyan liderlik ile örgütsel sinerji arasında ise negatif yönlü düşük seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir [ $r=-.17, p<.01$ ]. Bu sonuçlara göre demokratik liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sinerji de artmaktadır.

#### 4.4. LİDERLİK STİLLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Liderlik stillerinin örgütsel sinerji üzerindeki etkisini bulmak için Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 24’te sunulmuştur.

**Tablo 24. Liderlik stillerinin Örgütsel Sinerji Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

| Değişken         |                                 | B      | Std. Error | B                    | T                            | p      |
|------------------|---------------------------------|--------|------------|----------------------|------------------------------|--------|
| Örgütsel Sinerji | Constant                        | 1.51   | .15        |                      | 10.01                        | .000   |
|                  | Demokratik Liderlik             | .53    | .03        | .65                  | 14.87                        | .000   |
|                  | Otokratik Liderlik              | .11    | .03        | .15                  | 3.54                         | .000   |
|                  | Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik | -.03   | .02        | -.05                 | -1.40                        | .16    |
|                  | ANLAMSIZ                        |        |            |                      |                              |        |
|                  |                                 | R= .74 |            | R <sup>2</sup> = .56 | F <sub>(3-322)</sub> =136.74 | p= .00 |

Tablo 24’e bakıldığında regresyon analizi sonuçlarına göre, liderlik stilleri örgütsel sinerjiyi anlamlı bir şekilde yordamaktadır [ $R=.74$ ,  $R^2=.56$ ,  $F_{(3-322)}=136.74$ ,  $p=.00$ ]. Elde edilen bu sonuca göre, liderlik stillerinin örgütsel sinerjiye ait toplam varyansın %56’sını açıkladığını söyleyebiliriz.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ve ana problemine ait bulgulara, ilgili bulguların yorumlarına ve araştırmacılara yönelik önerilere değinilmiştir.

Liderlik stilleri kavramı ile boyutlarına ilişkin sonuç ve tartışmada şunlar söylenebilir:

Öğretmenlerin okul idarecilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarına göre yöneticilerinin en çok demokratik liderlik davranışlarını gösterdiği anlaşılmaktadır. Demokratik liderlik stilini daha sonra otokratik liderlik stili takip etmektedir. En az değer in ise tam serbestlik tanıyan liderlik boyutunda olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin genellikle tam serbestlik tanıyan liderlik stili davranışlarını çok az sergilediği bunun yerine demokratik liderlik stili davranışlarına ağırlık verdiği söylenebilir. Bu da günümüzde tam serbestlik tanıyan liderlik stilinin çok kullanılmayan ve geçerliliği az bir liderlik stili olduğunu göstermektedir. Literatüre bakıldığında, Yörük (2000) ilköğretim okul yöneticilerinin genelde demokratik liderlik davranışları sergilediğini ama meslek liseleri yöneticilerinin ise demokratik özellikleri daha az sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Uğurluoğlu ve Hovardoğlu (2011) da liderlik davranışlarını değerlendirdiği çalışmasında katılımcıların demokratik liderleri otokratik liderlerden daha olumlu bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Sarier (2013) ise çalışmasında demokratik liderlik ile okul çıktıları arasında pozitif anlamlı ilişki bulunduğu ve tam serbestlik tanıyan liderlik ile okul çıktıları arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Gaziler (2017) okul müdürlerinin genellikle demokratik liderlik stilini benimsediği, sabırlı, adaletli ve anlayışlı olduğu az da olsa bazı okul müdürlerinin otokratik liderlik stilini benimsediği sonuçlarına ulaşmıştır. Sonuç olarak, öğretmenlerin algılarına göre liderlerin demokratik özelliklere sahip olması yönetim ve okul örgütünü olumlu etkilediği

ayrıca tam serbestlik tanıyan liderlik stiline sahip yöneticilerin ise yönetim yeteneklerinin azaldığı (Okçu, 2014) söylenebilir.

Okul idarecilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet değişkenine göre değerlendirildiğinde otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Demokratik liderlik boyutu ise öğretmenlerin liderlik stilleri algılarında cinsiyet değişkeni bir farklılık yaratmamaktadır. Bulgular, otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları için erkek öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algılarının kadın öğretmenlere oranla daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bu durum, otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutlarındaki maddeler özelinde yöneticilerin liderlik stillerini cinsiyete göre ayarladıklarını göstermektedir, denilebilir. Bununla birlikte Uğurluoğlu ve Hovardoğlu (2011) çalışmasında kadınların demokratik liderleri erkeklerin ise otokratik liderleri olumlu bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Kadınların demokratik liderleri desteklediği bir ortamda erkek öğretmenler otokratik liderleri tercih etmektedirler. Güney (2019)'e göre de liderlik stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ermeýdan (2019) ise liderlik stilleri ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın göstermediğini belirtmiştir.

Okul idarecilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, yaş değişkenine göre demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Yaş değişkeni, öğretmenlerin idarecilerinin liderlik stillerine yönelik algılarını otokratik liderlik boyutu için anlamlı şekilde farklılaştırmaktadır. Bulgulara göre, 25 yaş ve altı öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının 26-35 ve 46-55 yaş arasındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca 46-55 yaş aralığındaki öğretmenlerin de liderlik stili algılarının 26-55 ve 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde farklılaştığı anlaşılmıştır. Bu sonuçlara göre yaş değişkeni açısından öğretmenlerin demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik stilleri algıları benzer özellikler taşıdığı söylenebilir. Yaş aralığı düşük olan öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin otokratik liderlik davranışlarını daha çok sergilediği görülmektedir. Öğretmenlerin otokratik liderlik boyutundaki liderlik stili algılarının yaş aralığı arttıkça düşüyor olması,

öğretmenlerin yaşlarının artması yani tecrübe kazanması sebebiyle ödül ve cezanın etkisinin düşmesi ile açıklanabilir. Alpay (2019) araştırmasında yaş değişkeni ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu belirtirken Ermeýdan (2019) bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Bulgular, okul idarecilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının branş değişkenine bağlı olarak otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları için anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin liderlik stili algılarının branş değişkenine göre benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Demokratik liderlik boyutu için ise öğretmenlerin branşlarının liderlik stilleri algılarının anlamlı şekilde farklılaştırdığı görülmüştür. Sonuçlara göre, demokratik liderlik boyutunda sınıf öğretmenlerinin liderlik stili algılarının branş öğretmenlerinin algılarından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu durumun sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerinden farklı olan mesleki yaşantıları ile açıklanabileceği düşünebilir. Literatüre bakıldığında, öğretmenlerin görüşlerine göre liderlik stillerinin öğretmenlerin branş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı farklılık yarattığını ortaya koyan çalışmalar söz konusudur (Bardakçı ve Aksu, 2017; Akbaba, 2020).

Öğretmenlerin eğitim durumları değişkeninin otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında liderlik stili algılarını anlamlı bir şekilde farklılaştırmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin eğitim durumları liderlik stilleri algılarını etkilememektedir. Bu durum araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun lisans düzeyi eğitime sahip olması ile açıklanabilir. Özsarı (2020) ve Güney (2019) da çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları mesleki kıdem değişkenine göre otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu sonuçlara bakıldığında öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları tüm boyutlarda benzer özellik göstermektedir, denilebilir. Çiftçi (2007) de çalışmasında mesleki kıdem değişkeni açısından liderlik stilleri ile öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmediğini ifade etmiştir. Bu karşın Yörük (2000)

çalışmasında mesleki kıdemi fazla olan liderlerin demokratik liderlik davranışlarını daha az sergilediğini tespit etmiştir.

Okul idarecilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, kurumdaki hizmet süresi değişkenine göre otokratik liderlik, demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında manidarlık göstermemektedir. Titrek (2019) da çalışmasında benzer bir sonuca ulaşmıştır.

Örgütsel Sinerji kavramı ile boyutlarına ilişkin sonuç ve tartışmada şunlar söylenebilir:

Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları; örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutları olan etkileşim ve taktir etme, strateji, bütünleşme, güncellenme ve güçlenme boyutları üzerinden incelenmiştir. Strateji boyutunda öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algıları en yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye dair genel algıları “genellikle” düzeyindedir. Bu sonuca göre tüm boyutlarda örgütsel sinerji algısının birbirine yakın seviyelerde olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları cinsiyet değişkenine göre benzer özelliklerdedir, denilebilir. Ersoy (2019) sinerjik yönetime ilişkin yaptığı çalışmasında cinsiyet değişkeninde anlamlı bir fark bulamamıştır.

Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının yaş değişkenine göre manidarlık göstermediği anlaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının yaş değişkeni açısından benzer özellikler gösterdiği ifade edilebilir. Müjdecı (2020) sinerjik yönetime ilişkin yaptığı çalışmasında yaş değişkeninde anlamlı bir fark bulmuştur. Yaşı küçük olanların yaşı büyük olanlara oranla sinerjik yönetime ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yaşı küçük olanların sinerjik yönetim anlayışı içinde çalışmasının daha kolay olduğunu ifade eden araştırmacı bunu gençlerin yaşamındaki olumlu yaşantılara bağlamaktadır. Alan yazında konu ile ilgili araştırmaların sınırlı olmasına karşın sinerji kavramı ile ilgili olan başka kavramlarla yapılan çalışmalar da olmuştur. Demir, Türkmen ve Doğan (2015) çalışmasında yaş ile tükenmişlik arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişkiye

ulaşmıştır. Çalışmaya göre gençlerde tükenmişlik daha fazladır. Ardıç ve Polatçı (2008) ise çalışanların ileri yaşlarda daha fazla duyarsızlaştığını tespit etmiştir.

Bulgular, ğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara dayalı olarak sınıf ğretmenlerinin örgütsel sinerjiye dönük algılarının branş ğretmenlerinin algılarından daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum branş ğretmenlerinin sürekli değişik sınıflarda hatta farklı okullarda derse girmesi ama buna karşın sınıf ğretmenlerinin sürekli bir sınıfa derse girmesi sebebiyle sınıflarını ve kurumlarını sahiplenmesiyle açıklanabilir.

Çalışmada ğretmenlerin eğitim durumlarının örgütsel sinerjiye yönelik algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştırmadığını göstermektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak, öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının eğitim durumu değişkenine göre benzer özelliklerde olduğu belirtilebilir.

Öğretmenlerin rgtsel sinerjiye ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkenine göre manidarlık göstermediği anlaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının mesleki kıdem değişkeni açısından da benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Örgütsel sinerjinin mesleki kıdem değişkeni açısından irdelendiği ve anlamlı farklılığın görülmediği bir alışma Ersoy (2019) tarafından yapılmıştır.

Öğretmenlerin rgtsel sinerjiye ilişkin algılarının kurumdaki hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. 1-5 yıl hizmet süresi olan öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının 6-10 yıl arası hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca 11 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının 6-10 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin algılarından yüksek olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre, öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının 1-5 yıl arası yüksek olması kurumdaki ilk yılların heyecanıyla, 11 yıl ve üzeri hizmet süresinin yüksek olması ise kuruma olan aidiyetle açıklanabilir. Benzer sonucu Müjdecı (2020) ğretim üyelerinin sinerjik yönetim algılarına yönelik yaptığı çalışmada benzer sonuçlara ulaşmıştır. alışmasında 1-5 yıl hizmet süresi olan ğretim üyelerinin sinerjik yönetime olan algılarının en yüksek olduğu ayrıca 21 ve üzeri hizmet süresine sahip katılımcıların ise bunu takip ettiğini tespit etmiştir.

Aradaki hizmet süresine sahip  ğretim  yeleri 1-15 ve 21 yıl üzeri hizmet süresine sahip  ğretim üyelerinden daha düşük puanlara sahip olduğu g r lm   t r.

Liderlik stilleri boyutları ve örgütsel sinerji arasındaki ilişkiye dair sonuç ve tarti mada ise Şunlar söylenebilir:

Literatürde, liderlik stilleri ve örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma bulunmamaktadır. Ancak yöneticilerin liderlik stilleriyle farklı kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar olduğu görülmektedir. Gavuz (2008) ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerinin liderlik stilleri ile yetki devretme düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma y r tm   t r. Bilgi (2020) liderlik stilleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemi  t r. Karaer (2020) okul yöneticilerinin liderlik stiller ile örgütsel sosyalleşme arasındaki ilişkiyi ara tırmı  t r. Okçu (2014) okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile farklılıkları yönetme yeteneklerini incelemi  t r. Yurtiçi ve yurtdi ı literatür incelendiğinde liderlik stilleri ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Literatürdeki söz konusu çalışmalar, kavramın  ğretmen algılarını etkileyebilecek bir alt yapısının olduğunu ve bilimsel araştırmalar açısından önemli bir muhtevaya sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinerji kavramıyla ilgili ise ülkemizde yapılan çalışmaların çok az sayıda olduğu görülmektedir. Ersoy (2019)  rg tsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi ara tırmı  t r. Akpolat ve Levent (2018)  ğretmenler için örgütsel sinerji  l eği geli tirmi  t r. Literatürde sınırlı sayıda çalışmanın olması sebebiyle tahmin edilemez büyük bir enerji anlamında da kullanılan “sinerji” kavramı önem kazanmaktadır. Ayrıca liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın olmaması ve sinerjinin örgütlerin varlığı için hayati öneme sahip olması sebebiyle örgütsel sinerji üzerinde etkisi olabileceği düşünülen liderlik stilleri kavramı ile arasındaki ilişki  ğretmen algıları üzerinden incelenmi  t r.

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin  ğretmen algılarının örgütsel sinerji üzerindeki etkisine bakılmı  t r. Bulgulara göre liderlik stilleri örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısıdır. Sonuçlara göre liderlik stillerinin örgütsel sinerjiye ait toplam varyansın %56’sını açıklayan önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Araştırmada liderlik stilleri ölçeğinin boyutlarından demokratik liderlik ile örgütsel sinerji arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmektedir. Liderlik stilleri ölçeğinin boyutlarından otokratik liderlik ile örgütsel sinerji arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki görülmektedir. Liderlik stilleri ölçeğinin boyutlarından tam serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel sinerji arasında ise düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre demokratik liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sinerji de artmaktadır, denebilir.

Araştırma sonuçları, liderlik stillerinden demokratik liderlik stili öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarına olumlu etki ettiğini göstermektedir. Bir başka deyişle öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sinerji de pozitif yönde artmaktadır. Sonuçlardan öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları ölçülmek istenirken yöneticilerin liderlik stilleri konusunda oldukça dikkatli hareket etmesi gerektiği de anlaşılmaktadır. Nitekim araştırma sonuçlarına göre liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından demokratik liderlik boyutu öğretmenlerin örgütsel sinerji algısına pozitif etki ederken, tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu öğretmenlerin örgütsel sinerji algısına negatif yönde etki etmektedir.

Öğretmenin motivasyonunu artırıcı ve azaltıcı yönlerinin olduğu unutulmaması gereken liderlik stilleri, öğretmenlerin örgütsel sinerji algısına olumlu veya olumsuz anlamda etki edebilir. Bu anlamda örgütsel sinerji algısı yüksek bir öğretmenin okul yöneticisi tarafından demokratik liderlik davranışları ile desteklenmesi bu olumlu algının devam etmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel sinerji algısı yüksek bir öğretmenin tam serbestlik tanıyan liderlik davranışları ile karşılaşması da bu olumlu algının negatife dönmesine sebep olabilir. Kısaca okul yöneticileri klasik yönetim anlayışları yerine çağdaş yönetim anlayışlarını benimseyerek hareket etmelidirler.

Liderlik stilleri ve örgütsel sinerji kavramları ile ilişkili olan araştırma sonuçlarının verilerine dayanarak uygulayıcılara ve araştırmacılara şu önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin çoğunun liderlik stilleri algılarının iyi durumda olduğunu göstermektedir. Demokratik liderlik

özellikleri gösteremeyen az sayıdaki liderlerin bu olumlu liderlik stilini uygulaması konusunda uygulamalı eğitimler verilebilir.

- Çağdaş yönetim anlayışlarının okullarda hâkim olması için kanun, tüzük, yönetmelik gibi hukuksal zeminlerde yeni düzenlemelere gidilebilir.
- Kurumdaki hizmet süresi 1-5 yıl arasında olanların örgütsel sinerji algılarının yüksek olması sebebiyle bu kişilere yönelik bu algılarının devamı konusunda etkinlikler yapılabilir. Ayrıca diğer kişilerin örgütsel sinerji algılarının niçin düşük olduğu araştırılabilir.
- Okul yöneticileri seçiminde uygulanan sınav yönetici adayının liderlik özelliklerin ölçmekten uzaktır. Bu sınav sadece yönetici adayının mevzuat bilgisini ölçmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin etkili lider olabilmeleri için eğitime ihtiyaçları vardır. Bu yüzden okul yöneticisi olmak isteyen bir kişinin eğitim yönetimine dair bir eğitim alması zorunlu hale getirilmelidir.
- Bu araştırma, Rize şehrinde görevini icra eden resmi ilköğretim öğretmenleri ile yapılmıştır. Daha sonra yapılacak çalışmalarda evren ve örneklemelerde farklılığa gidilerek sonuçların genellenebilirliği artırılabilir.
- Özel okullarda görev yapan öğretmenlerin liderlik stilli algıları ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarıyla ilişkilendirilerek incelenebilir.
- Liderlik stilleri konusunda öğretmenlerin yöneticilerine dönük algıları ile okul yöneticilerinin kendilerine dönük algıları karşılaştırmalı olarak ele alınabilir.
- Örgütsel sinerjiye etki edebilecek farklı kavramlar üzerine çalışma yapılabilir.
- Nicel olarak yürütülen bu çalışma, nitel veri toplama teknikleriyle de desteklenebilir. Örneğin, liderlik stilleri ve örgütsel sinerji arasındaki ilişki hakkında derinlemesine bilgi edinmek için gözlem yapılabilir.

## KAYNAKLAR

- Açıkalın, A. (1994). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Akbaba, A. (2020). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141-155.
- Akçay Güngör, A. (2018). *Etkili okul özelliklerinin dönüşümsel liderlik ve öğretmen bağlılığıyla ilişkisi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Akıncı, T. ve Ekşi, H. (2017). Lise Öğretmenlerinin Yönetici Ruhsal Liderlik Algılarının Öğretmen Liderliği ve Öz-Yetkinliklerine Etkisi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 15 (34), 7-40.
- Akpolat ve Levent (2018). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2): 728-744.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri (4). Sinerjik yönetim*. İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Aktan, C. C. (2012). Sinerjik yönetim: organizasyonlarda sinerji etkisi. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 1(4).
- Akyürek, M.İ. (2020). İnovasyon ve Liderlik, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3 (1), 15-24.
- Allen, N. Peters, M.L., & Grigsby B. (2015). *Does Leadership Matter? Examining The Relationship Among Transformational Leadership, School Climate, And Student Achievement*. International Journal Of Educational Leadership Preparation, 2(10), University Of Houston, Clear Lake, Abd.
- Alpay, M. Ü. (2019). *Ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi açısından incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.

- Altay Sular, E. (2020). *Meslek lisesi müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi: karma yöntem araştırması* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel davranış: toplam kalite yönetimi anlayışı içinde*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (2), 69-96.
- Arslan, E. (2004). Kavram Boyutunda Yaratıcılık. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 16 (2), 19-26.
- Aslan, S. (2019). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Düzeyleri Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim Ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik Ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2 (2), 148-157.
- Aydın, M. (2005). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2013). *Çağdaş Eğitim Denetimi* (7. Baskı). Ankara: Hatipoğlu.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1).
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Badaracco, J. L. ve Ellsworth, R. (1978). *Leadership and the quest for integrity*. Boston: Harvard Business School.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem.
- Baltaş, A. (2010). *Türk kültüründe yönetmek*. İstanbul: Remzi.
- Bardakçı, V., & Aksu, A. (2019). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Avrupa Birliği Projelerinin Okula Katkı Düzeyi Arasındaki İlişki. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 14-30.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

- Bass, B. & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Thousand Oaks.
- Bass, B. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work Organizational Psychology*.
- Baymur, F. (1994). *Genel psikoloji* (11. Baskı). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Beceren, E. ve Çetin, N. G. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(3), 100-131.
- Bennis, W. (1989). *Lider olmanın temel ilkeleri, stratejik yönetim ve liderlik*. İstanbul: İz.
- Bilgi, R. (2020). *Ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen algılarına göre incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Braham, J.B. (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*. (Çev. A. TEKCAN). İstanbul: Rota Yayınları.
- Buluç, B. (2013). *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları
- Buluç, B., Güçlü, N., & Doğan, S. (2016). *Eğitim Yönetiminde Liderlik; Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Buluç, B. (2020). Geleneksel Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik* (s. 39-62). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Burian, P.E., Maffei F.S., Burian P.S. and Pieffer M.A. (2014). Leadership Systems Model: An Integration Of People, Process, And Behaviors In A Dynamic And Evolving Environment, *International Journal of Management & Information Systems*, 18 (4), 261-270, <https://doi.org/10.19030/ijmis.v18i4.8821> (11.01.2020).
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (8. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1992). Görev-Yetki-Sorumluluk Üzerine. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 25(1), 5-8.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, S. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayınları.
- Can, A. (1999). *Bireysel ve örgütsel performansın oluşturulmasında sosyal sinerji yaklaşımı ve bir model önerisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, B. (2014). *Ortaokul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenci Başarısı Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Can H., ve Tecer M. (1978). *İşletme Yönetimi*. Ankara: Doğan.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Cemaloğlu, N. (2013). *Liderlik*. Ankara: Pegem.
- Climmer, A. E. (2016). *The development of the creative synergy scale* (Doctoral dissertation). Antioch University. Antioch University Repository and Archive. Erişim Adresi: <http://aura.antioch.edu/etds/270>.
- Clinebell, S., Skudiene, V., Trijonyte, R. & Reardon, J. (2013). Impact of leadership styles on employee organizational commitment. *Journal of Service Science*, 6 (1), 139-152.
- Conner, D. R. (1993). *Managing at the speed of change*. New York: Villard.
- Covey, S. R. (1998). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı* (Çev. G. Suveren, O. Deniztekin) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Cravalho, E. K. (2014). *The synergy of teacher leaders: identifying the characteristics of a teacher leader community* (Doctoral dissertation).
- Cüceloğlu, D. (1997). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Çelik, V. (2001). *Geleceğin Okul Liderleri. 2000 Yılında Türk Milli Eğitim Örgütü ve Yönetimi Ulusal Sempozyumu*. Ankara: Başkent Öğretmen Evi. 407-411.
- Çelik, K. (2014). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Örgütsel Kontrol içinde* (67-89). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.

- Çiftçi, E.Y. (2007). *Okul Müdürlerinin Kariyer Aşamaları ile Tercih Ettikleri Liderlik Model Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Çoban, O. (2019). *Okul Müdürlerinin Hizmetkâr Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişkiler* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Delice, A., ve Ergene, Ö. (2015). Ölçek geliştirme ve uyarlama çalışmalarının incelenmesi: Matematik eğitimi makaleleri örneği. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1).
- Demir, R., Türkmen, E., & Doğan, A. (2015). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(4), 986-1008.
- Diker, Çamlıbel, N. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum- sinerjik yönetim ve sinerjist planlama modeli'*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Diker, N., & Ökten, A. N. (2009). Kaos' dan Düzene; "Sinerjik Toplum, Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama"-Örnek Olay: 1999 Marmara Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi-Kendine Organizasyon Süreci İçinde Bir İlkokulun Yapımı. *Megaron*, 4(3), 147.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Dökmen, Ü. (2004). *Küçük şeyler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel sinerji: uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 66-78.
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner liderlik*. Ankara: Turhan.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Pradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.

- Erdal, M. (2007), *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, M. A. (1991). Türk Eğitim Sisteminde Üretim Teşkilatındaki Yenileşmeler ve Yönetici Yetiştirme Politikasının İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Eren, E. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ergun Özler, N. D. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*. (ss. 95-119). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ermeydan, M. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle algılanan okul etkililiği arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Ersoy, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki*. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Eryeşil, K, İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2015). *How to design and evaluate research in education* (9th ed.). New York: Mc Graw Hill Education.
- Gaziler, H. (2017). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Mesleki Adanmışlığına Yönelik Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Gavuz, Ş. (2008). *İlköğretim okulları yöneticilerinin liderlik tarzları ile yetki devretme düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Genç, N. (2004), *Yönetim ve organizasyon: çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Goleman, D. (2002). *Lideri Lider Yapan Nedir?* (Hüseyin, N. Çev.). İstanbul: Mess.
- Got, E. and Sanz, F. (2002). *Merger & Acquisition: Avoiding the path of decay*. (Master's thesis). Available from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:16989/FULLTEXT01.pdf> (UMI No.2002/08).
- Güçlü, N. (1997). Eğitim Lideri Olarak Okul Yöneticisi. *Milli Eğitim*, 134, 50-54.
- Güçlü, N. (2020). Liderliğe Genel Bir Bakış. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama* (s. 1-14). Ankara: Pegem Akademi.
- Güçlü, N. ve Okçu, V. (2015). İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(7), 49-69.
- Güney, B.H. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Kadın Öğretmenlerin Karşılaştıkları Cam Tavan Engelleri* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Gürlek, Y. (2010). *Yatılı İlköğretim Bölge Okullardaki Yöneticilerin, Öğretmenlerin ve Diğer Çalışanların Sinerjik Yönetime İlişkin Görüşleri* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Hamilton, E. (2016). *Assessing the relationship of principals' leadership styles on teacher satisfaction and teacher turnover* (Order No. 10124232). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1807430431). Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1807430431?accountid=15572>
- Hodgkinson, C. (2008), *Yönetim felsefesi, örgütsel yaşamda değerler ve motivasyon* (Çev. İ. Anıl ve B. Doğan), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Hoy, W. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hrebiniak, L. G. (1978). *Complex organizations*, St. Paul, MN: West Publishing Co. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- İlgar, L. (2005). *Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- İra, N. ve Şahin, S. (2011). Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 1-13.
- Joo, B., Kyoo Y. & Jeung, C. (2012), “The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment”, *Leadership and Organizational Development Journal*, 33(6), 564-582
- Karasar, N. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeleri teknikler* (33. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 443-465.
- Kavrakoğlu, İ. (2000). *Sinerjik yönetim*. İstanbul: Kampüs A. Ş. Yayınları.
- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kalder.
- Keser Özmentar, Z. ve Çetin, Y. (2017). Temel eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), 0-0.
- Kılınç, E. (2019). Sivil Toplum Kuruluşlarında Liderlik. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (18), 1089-1110.
- Kippenberger, T. (2002). *Leadership Styles*. Oxford/ United Kingdom: Capstone Publishing (A Wiley Company).
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koh, H. C. (1996). Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics A Study of Hong Kong MBA Students, *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), p. 12-25.
- Koşar, S. (2012). *Okul yönetiminde dinamikler: “güç politika ve etkileme”*. S. Özdemir, (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Köksal, P. (2008). *Sinerjik yönetim açısından strateji bileşenleri ve kaynakların irdelenmesi: gemi inşa sektöründe bir işletme örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Kösterelioğlu, M. A. ve Olukçu, E. (2019). Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Rollerini ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerinin Belirlenerek Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, *ULED-Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 2 (2), 31-45.
- Kvedaravieius, J., and Narbutaite, I. (2005). Synergy as the factor supposing self-development of organization. *Management of Organizations: Systematic Research*, 36, 76-88.
- Lai, L. S. (2002). *A Synergistic Approach to Information Systems Project Management*. Department of Information Systems: City University of HongKong(<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.4.8155&rep=rep1&type=pdf> Erişim tarihi: 23.12.2019)
- Liphadzi M., Aigbavboa, C.O. and Thwala, W.D. (2017). A Theoretical Perspective on the Difference between Leadership and Management, *Procedia Engineering*, 196, 478-482, <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.07.227> (17.03.2020).
- Mackenze, R. A. (1987). *Zaman Tuzağı*. İstanbul: İlgi Yayınları
- Maral, M. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Çatışma Çözme Stratejileri Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- McKnight, P., McKnight, K., Sidani, S, S., & Figueredo, A. (2007). *Missing data: A gentle introduction*. Guilford Press.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2014). *Research in education: Evidence-based inquiry* (7th ed.). London: Pearson Education Limited.
- Metin, G. (2020). *Kadın okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile okul iklimi arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Morris, A. B. (2010). Leadership, management and pupils' academic attainment: reviewing the association within the catholic sector 1993-2007. *Educational Management Administration and Leadership*, 38(6), 679-693. doi: 10.1177/1741143210380537.

- Mullen, C. A. ve Kealy, W. A. (1999). Lifelong mentoring: The creation of learning relationships. C. A. Mullen ve D. W. Lick (Eds.). *New directions in mentoring: Creating a culture of synergy* (pp. 187-199). New York: Falmer Press.
- Müjdeci, N. (2020). *Güneydoğu Anadolu bölgesindeki bazı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Narayanaswamy M. (2016). Relationship between leadership behaviour of school heads and organizational commitment of secondary school teachers. *Indian Journal Of Applied Research*, 6 (3), 675-678.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *The International Journal of Research, Policy and Practice*, 17(2), 145-177.
- Nixon, J., Martin J., McKeown, P., Ranson, S. (1996). *Encouraging Learning. Towards a Theory of the Learning School*. Philadelphia: Open University Press.
- Northouse, P. G. (2009). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (1th ed.). California: Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik Stilleri ile Okuldaki Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi* 14(6), 2147-2174.
- Omelayo. B. (2007). Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological Sense of Community in Work Organizations: A Case Study of Four Organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*. Volume 4 Number 2. July.
- Oxford, R. L. (2016). *Teaching and researching language learning strategies: Self-regulation in context*. London: Routledge.

- Özdayı, N. (2001). Eğitim yöneticilerinin yetki devri ile kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin verimlilik açısından değerlendirilmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (13), 151-164.
- Özdevecioğlu, M. ve İnce Balcı, F. (2011). Kültürel sinerji yönetimi: kavramsal çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(38), 27- 45.
- Özsarı, E. D. (2020). *Okul yöneticilerinin kariyer yönetimi yeterlilikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Öztekin, A. (1996). Yönetim ve Liderlik. (Yayımlanmamış Doktora Tezi ). Ahmet Yesevi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peters, W. (2017). *Leadership Lessons: Warren Buffett, Walt Disney, Thomas Edison, Katharine Graham, Steve Jobs, and Ray Kroc*, New Word City, Inc.
- Rehman, S. U., Shareef, A., Mahmood, A. & Ishaque, A. (2012). Perceived Leadership Styles and Organizational Commitment. *Institute of Interdisciplinary Business Research*, 4 (1), 616-626.
- Rehman A.U., Khan, M.I., & Waheed, Z. (2019). School heads' perceptions about their leadership styles. *Journal of Education and Educational Developement* 6(1). 148-149.
- Robinson, S. L. (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. *In Academy Of Management Proceedings* (Vol. 2009, No. 1, Pp. 1-7). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy Of Management.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2011). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Saffold, G.S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond “strong” culture. *Academic of Management Review*, 13(4), 546-558.
- Sarıer, Y. (2013). *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi* (Doktora tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.

- Saruhan, Ş. C., ve Türker, M. V. (2003, Mayıs). *Personel güçlendirme; yüksek performans için olmazsa olmaz bir gereklilik mi? geçici bir yönetim hevesi mi? yoksa hepsinden öte bir insan kaynakları stratejisi mi? bankacılık sektöründe bir araştırma*. XI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yayın No: 57, Uyum Ajans, Ankara.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schlechty, P. C., & Özden, Y. (2011). *Okulu yeniden kurmak*. Ankara: Nobel.
- Seçer, İ., Halmatov, S., ve Gençdoğan, B. (2013). Duygusal tepkisellik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: güvenirlik ve geçerlilik çalışması. *Sakarya University Journal of Education*, 3(1), 77-89.
- Senge, P.M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organization. *Sloan Management Review*, 7-23.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon (geleneksel ve güncel yaklaşımlar)*. Ankara: Nobel.
- Sezgin, F. (2014). Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama. S. Turan, (Ed.), *Örgütsel yapı* (s. 43-96). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Sığrı, Ü. Ve Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Şenel, G. ve Aydoğan, E. (2019). Etik Liderliğin Duygusal Emek Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21 (2), 286-309.
- Şentürk, Y. E. (2019). *Okul yönetim sürecinde müdürlerin liderlik stillerinin rehber öğretmenler açısından değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Şimşek, H. (2005). *Örgütler, yönetim ve liderlik: Liderliğe çoklu bakış*. KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı semineri. [http:// www. mebnet.net /duyurular /seminer/ hasansimsek.htm](http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/hasansimsek.htm)

- Şimşek, M. & Çelik, A. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (1997). *Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik*. Deniz Harp Okulu: İstanbul
- Şişman, M. (2018). *Öğretim Liderliği* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taymaz H. (2003). *Okul yönetimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tecim, V. (2005). *Organizasyonel Değişim Gerçekleştirilmesinde Değişim Mühendisliği (Stratejik Yönetim Sunusu)*. Dokuz Eylül Üniversitesi, ([http://www.deu.edu.tr/userweb/vahap.tecim/dosyalar/2\\_Deg\\_Muh.pdf](http://www.deu.edu.tr/userweb/vahap.tecim/dosyalar/2_Deg_Muh.pdf))
- Terzi, A. R., & Çelik, H. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürleri yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-111.
- Titrek, A. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve sosyal girişimcilik becerilerine yönelik görüşleri (Kocaeli ili örneği)*. (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Toktamışoğlu, M. (2001). *Kot pantolonlu yönetici*. Ankara: MediaCat Yayınları.
- Töremen, F. ve M. Karakuş. (2007). Okullarda Sinerjinin Engelleri: Takım Çalışması Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 617-645.
- Töremen, F. (2001). Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1) 201-213.
- Töremen, F. (2002). *Öğrenen okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (Güncel Türkçe Sözlük), <https://sozluk.gov.tr/>.
- Uğurlu, O., & Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Liderlik Stili Arasındaki İlişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27.
- Uygur, A. (2009). *Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.

- Vural, G. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonu üzerindeki etkisi Rize ili örneği* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*. (V. Üner, Çev.) İstanbul: Rota.
- Willard, B. (1994). *Annual Leadership Development Prewrite*. IBM Canada.
- Yahya, S. and Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6 (5), 457-468. (<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270210450414> Erişim tarihi: 15.12.2020)
- Yılmaz, E. (2014). *Eğitim Yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yılmaz, A., Çelik, A., Abul, A., & Nalçın, A. Z. (2014). *Sinerjik liderler örgütsel ataleti yener mi? Çalışanların özyeterliliğinin aracılık etkisi*. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.
- Yörük, S. (2000). *Eğitimde demokratik liderlik (Elâzığ ili örneği)* (Yüksek Lisans tezi). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> adresinden edinilmiştir.
- Yörük, S. ve Kocabaş, D. (2001). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 225-234.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Zainuddin, Z. (2019). *Model of Educational Synergy Management*. In Proceedings of the 1st International Conference on Innovation in Education (ICoIE 2018). Atlantis Press. Doi: 10.2991/icoie-18.2019.137.

## **EKLER**

**Ek-1:** Araştırma İzni

**Ek-2:** Etik Kurul Onayı

**Ek-3:** Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Kullanım İzni

**Ek-4:** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği Kullanım İzni

**Ek-5:** Kişisel Bilgi Formu

**Ek-6:** Örgütsel Sinerji Ölçeği

**Ek-7:** Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği



## Ek-1: Araştırma İzni



T.C.  
RİZE VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 57774812-619-E.13457114  
Konu : Tez Çalışması İzni

24.09.2020

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Rektörlüğünün 18/09/2020 tarihli ve 1411 sayılı yazısı.  
b) Millî Eğitim Bakanlığının 21/01/2020 tarihli ve 81576613-10.06.02-E.1563890 (2020/2) sayılı Genelgesi.

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Beytullah KURU'nun "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki" konulu bilimsel araştırması kapsamında ekte sunulan form ve testleri 2020-2021 Eğitim Öğretim Yılında ilimiz genelinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulama isteği ilgi yazı ile bildirilmektedir.

Söz konusu form ve testlerin 2020-2021 Eğitim Öğretim Yılında yüz yüze eğitimin tam olarak başlamasıyla birlikte denetimi okul idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre ilimiz genelinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Selçuk TORPİL  
Müdür a.  
Şube Müdürü

OLUR  
24.09.2020

Engin EMEN  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü



Adres: Valilik Hizmet Binası Kat:3  
Elektronik Ağ: www.rize.meb.gov.tr  
e-posta: arge53@meb.gov.tr

Bilgi için: Strateji Geliştirme Şubesi Ar-Ge Birimi  
Tel:(464) 280 53 77  
Faks:(464) 280 53 16

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 0773-f37d-3171-b44b-555a kodu ile teyit edilebilir.

## Ek-2: Etik Kurul Onayı



T.C.  
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU

### SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi : 18.08.2020

Toplantı No: 2020/84

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Beytullah KURU, “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji arasındaki İlişki” isimli projesi için çalışmalar yapmayı planlamaktadır. Bu çerçevede yürütülecek çalışmalar için izin talebi kurulumuzca değerlendirilmiş olup;

- ☒ Etik açıdan uygun bulunmuştur.  
☐ Etik açıdan uygun bulunmamıştır.  
☐ Etik açıdan önerilen değişikliklerin yapılmasıyla uygun bulunmuştur.

|                             | Uygun<br>dur | Uygun<br>Değildir* | Değişikliklerle<br>Uygundur* |
|-----------------------------|--------------|--------------------|------------------------------|
| Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR |              |                    |                              |
| Prof. Dr. Yılmaz GEÇİT      |              |                    |                              |
| Prof. Dr. Alaattin KIZILTAN |              |                    |                              |
| Prof. Dr. Ali Sait ALBAYRAK |              |                    |                              |
| Prof. Dr. Hasan Ali ESİR    |              |                    |                              |
| Prof. Dr. Şevket TOPAL      |              |                    |                              |
| Prof. Dr. Zehra ASLAN       |              |                    |                              |

\* Uygun bulunmaması halinde gerekçelerini içeren bir raporun sunulmasını gerektirir.

\* Değişiklik önerisini içeren raporun sunulmasını gerektirir.



### Ek-3: Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Kullanım İzni

BEYTULLAH KURU <.....> şunları yazdı (20 Haz 2020 01:47):

Merhaba,

İsmim Beytullah KURU. Rize'de öğretmenlik yapmaktayım. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesinde Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Faruk LEVENT hocamızla beraber geliştirdiğiniz "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği"ni eğer izniniz olursa atıfta bulunarak tez çalışmamda kullanmak istiyorum.

İyi günler dilerim.

Beytullah KURU  
EYTPE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Tuba <.....>, 20 Haz 2020 Cmt, 11:23 tarihinde şunu yazdı:

Merhaba

Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar dilerim.

#### Ek-4: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği Kullanım İzni

BEYTULLAH KURU <.....> şunları yazdı (20 Haz 2020 03:29):

Merhaba,  
İsmim Beytullah KURU. Rize'de öğretmenlik yapmaktayım. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesinde Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi alanında yüksek lisans yapmaktayım. Yılmaz KILIÇ ile beraber geliştirdiğiniz " OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ "ni eğer izniniz olursa atıfta bulunarak tez çalışmamda kullanmak istiyorum. İyi günler dilerim.

Beytullah KURU  
EYTPE Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

20 Haziran 2020 Cumartesi tarihinde Ercan Yılmaz <.....> yazdı:

Beytullah bey, geliştirmiş olduğumuz OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ çalışmanızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dileği ile

--

Twitter: .....

Prof. Dr. Ercan YILMAZ  
N.E. Ü. Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi  
Eğitim Bilimleri Bölümü

Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Başkanı  
Meram /KONYA

### Ek-5: Kişisel Bilgi Formu

Saygıdeğer Meslektaşım,

Bu araştırma; “Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki”yi incelemeyi amaçlayan bir yüksek lisans tez çalışmasıdır.

Söz konusu amaçlar doğrultusunda kullanılacak olan bu form, 3 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda kişisel ve mesleki bilgileriniz, ikinci kısımda liderlik stilleri ölçeği ve üçüncü kısımda ise örgütsel sinerji ölçeği yer almaktadır. Ölçeklerden elde edilecek veriler sadece bilimsel çalışmada kullanılacak olup haricinde başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu nedenle anketi doldururken isminizi yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmamıza sunduğunuz değerli katkılarınız için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Beytullah KURU

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi

Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

Not: Katılma derecenizi kutucukların içerisine (x) işareti koyarak belirtiniz.

#### Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu

|                                                                                                                                                        |                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Cinsiyetiniz:</b><br><br>Erkek ( )    Kadın ( )                                                                                                  | <b>2. Yaşınız:</b><br><br>25 yaş ve altı ( )    26-35 yaş arası ( )<br>36-45 yaş arası ( )    46-55 yaş arası ( )<br>56 ve üzeri ( ) |
| <b>3. Branşınız:</b><br><br>Sınıf Öğretmeni ( )<br>Branş Öğretmeni ( )                                                                                 | <b>4. Eğitim Durumunuz:</b><br><br>Ön Lisans ( )    Lisans ( )<br>Lisansüstü ( )    Doktora ( )                                      |
| <b>5. Mesleki Kıdeminiz:</b><br><br>1-5 yıl ( )    6-10 yıl ( )<br>11-15 yıl ( )    16-20 yıl ( )<br>21-25 yıl ( )    26-30 yıl ( )<br>31 ve üzeri ( ) | <b>6. Kurumdaki Hizmet Süreniz</b><br><br>1-5 yıl ( )    6-10 yıl ( )<br>10 yıl ve üzeri ( )                                         |
| <b>7. Okulunuzun Bulunduğu İlçe:</b> .....                                                                                                             |                                                                                                                                      |

## Ek-6: Örgütsel Sinerji Ölçeği

### ÖĞRETMENLERE YÖNELİK ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ (ÖLÇEK MADDELERİ)

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

## Ek-7: Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği

### OKUL YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ (ÖLÇEK MADDELERİ)

| Madde No: | Aşağıda okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik davranışlarına ilişkin ifadelere yer verilmiştir. Lütfen okul yöneticinizin davranışlarını göz önünde bulundurarak her ifadeye size uygun olanı işaretleyiniz. | 5: Tamamen katılıyorum | 4: Katılıyorum | 3: Kısmen katılıyorum | 2: Katılmıyorum | 1: Hiç katılmıyorum |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|---------------------|
| 1         | Müdürünüz, fikir ve önerilerinizi dikkate alarak karar verme sürecine katılmanızı teşvik eder                                                                                                                       |                        |                |                       |                 |                     |
| 2         | Müdürünüz, yeni görev ve projelerde öğretmenlere koçluk yapmaktan ve onları cesaretlendirmekten hoşlanır.                                                                                                           |                        |                |                       |                 |                     |
| 3         | Müdürünüz, yeni fikirler geliştirmek ve işlerinde yaratıcı olmak için öğretmenleri teşvik eder.                                                                                                                     |                        |                |                       |                 |                     |
| 4         | Müdürünüz, genellikle karar almada ortak hareket eder ve çoğunluğa göre kararını verir.                                                                                                                             |                        |                |                       |                 |                     |
| 5         | Müdürünüz, ekip ruhuna inanarak, birlikte çalışmaya önem verir.                                                                                                                                                     |                        |                |                       |                 |                     |
| 6         | Müdürünüz, önemli kararlar alınırken, karar vermeden önce her personelin onayının alınması gerektiğine inanır.                                                                                                      |                        |                |                       |                 |                     |
| 7         | Müdürünüz, genellikle nelerin yapılması gerektiğini ve nasıl yapılacağını kararlaştırmak için personeline güvenir                                                                                                   |                        |                |                       |                 |                     |
| 8         | Müdürünüz, takım çalışması odaklı bir iş ortamı oluşturur.                                                                                                                                                          |                        |                |                       |                 |                     |
| 9         | Müdürünüz, sergilediği liderlik davranışıyla gelişiminize katkı sağlar.                                                                                                                                             |                        |                |                       |                 |                     |
| 10        | Müdürünüz, işlerin zamanında tamamlanmasından emin olmak için programları sıkıca denetler.                                                                                                                          |                        |                |                       |                 |                     |
| 11        | Müdürünüz, günlük işlerin her ayrıntısını denetlemek ister.                                                                                                                                                         |                        |                |                       |                 |                     |
| 12        | Müdürünüz, ikili ilişkilerin zedelenmesinden endişe duymaksızın hataları düzeltmeye çalışır.                                                                                                                        |                        |                |                       |                 |                     |
| 13        | Müdürünüz, işlerin doğru şekilde yapılmasını sağlamak için çalışanları yakından izler.                                                                                                                              |                        |                |                       |                 |                     |
| 14        | Müdürünüz, personelin kendini sürekli geliştirmesini ve yeni fikirlerin uygulanmasını önemsemez.                                                                                                                    |                        |                |                       |                 |                     |
| 15        | Müdürünüz, işlerin zamanında bitirilmesi ile ilgili pek endişe duymaz.                                                                                                                                              |                        |                |                       |                 |                     |
| 16        | Müdürünüz, pek çok konuda görüşünü açıkça belirtmez.                                                                                                                                                                |                        |                |                       |                 |                     |