

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ETKİLİ LİDER SİNERJİK OKUL: OKUL
MÜDÜRLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ İLE
ÖRGÜTSEL SİNERJİ ARASINDAKİ İLİŞKİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şahin YILDIRIM

İstanbul
Ağustos-2021

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

ETKİLİ LİDER SİNERJİK OKUL: OKUL MÜDÜRLERİNİN
LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şahin YILDIRIM

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL

İstanbul

Ağustos-2021

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi
Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL

Üye Doç. Dr. Hanifi PARLAR

Üye Dr. Öğr. Üyesi Orkun Osman BİLGİVAR

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.....
Prof. Dr. Ali GÜNEŞ
Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “**Etkili Lider Sinerjik Okul: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

Şahin YILDIRIM

ÖN SÖZ

Liderlik bir değişim çağrısına öncülük etme eylemidir, sinerji ise iş birliği yoluyla güç arttırımıdır. Ancak etkili liderler yaptıkları değişimlerle örgütlerinde iş birliğini sağlayarak güç arttırımına öncülük edip örgütsel sinerjiyi ortaya çıkarabilirler. Okul bir eğitim örgütüdür ve etkili bir okul liderinin öncülüğünde tüm paydaşların birlikte oluşturabileceği örgütsel sinerjiyle okulların başarısı arttırılabilir ve gelecek nesiller daha iyi yetiştirilebilir. Bu araştırmanın amacı da buna bir nebze de olsa hizmet etmektir. Araştırmamdaki her aşamada yol gösterici olan ve değerli bilgi ve tecrübelerinden faydalanarak bu aşamaya geldiğim değerli tez danışmanım Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL'e, verdikleri derslerle akademik olarak gelişmeye katkı sağlayan saygıdeğer hocalarıma, en daraldığım anlarda moral kaynağı olan değerli arkadaşlarım Fatih ZEHİR'e ve Büşra Nur BOZKURT'a, hayatımın her anında emekleri olan ve hakkımı hiçbir zaman ödeyemeyeceğim kıymetli anneme ve babama, yüksek lisans eğitimine teşvik eden ve bu zorlu süreci bitirmemi anlayışına, sabrına ve desteğine borçlu olduğum değerli eşim Dilek YILDIRIM'a teşekkürlerimi sunarım.

Şahin YILDIRIM

İstanbul-2021

ÖZET

**ETKİLİ LİDER SİNERJİK OKUL: OKUL MÜDÜRLERİNİN
LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ**

Şahin YILDIRIM

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL

Ağustos, 2021 – XV + 100 sayfa

Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Araştırma nicel bir araştırma olup, araştırmada ilişkiisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinin Anadolu yakasında bulunan tüm ilçelerdeki kamu okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya toplam 500 öğretmen gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmada veriler, Bilgi Formu, “Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği” ve “Örgütsel Sinerji Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizinden önce normallik testi yapılarak verilerin normal dağılıp dağılmadığı kontrol edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi üzerine parametrik testlerin uygulanmasına geçilmiştir. Araştırmada t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucuna göre erkek öğretmenler Serbest Bırakıcı Liderliği kadın öğretmenlerin algıladığından daha yüksek algılamaktadır. Yaş değişkenine göre örgütsel sinerji alt boyutlarından stratejide anlamlı farklılıklar bulunurken, okul türlerine göre hem serbest bırakıcı liderlik stilinde hem de örgütsel sinerjinin alt boyutlarının hepsinde anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin branşlarına göre liderlik stillerinde anlamlı farklılık bulunmazken, örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdir, bütünleşme ve stratejide anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Kıdeme göre dönüşümcü liderlikte anlamlı farklılık bulunurken, örgütsel sinerji alt boyutlarının hiçbirinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Liderlik stilleri ölçeği alt boyutları ile örgütsel sinerji ölçeği alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine bulgulara göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarını yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Stilleri, Örgüt, Örgütsel Sinerji

ABSTRACT

EFFECTIVE LEADING SYNERGIC SCHOOL: THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL HEADS LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL SYNERGY

Şahin YILDIRIM

Master, Education Administration

Thesis Advisor: Assoc. Dr. Mustafa ÖZGENEL

August, 2021 – xv + 100 Pages

The aim of this research is to determine the relationship between the leadership styles of school principals and organizational synergy. The research is a quantitative research and the relational survey model was used in the research. The universe of the research consists of teachers working in public schools in all districts on the Anatolian side of Istanbul. A total of 500 teachers voluntarily participated in the research. The data in the research were collected through the Information Form, the Leadership Styles Scale and the Organizational Synergy Scale. Before the analysis of the data, normality test was performed and it was checked whether the data were normally distributed. Parametric tests were started after the data showed a normal distribution. In the study, t test, one-way analysis of variance (ANOVA), correlation and regression analyzes were performed. According to the results of the analysis, male teachers perceive Release Leadership higher than female teachers. While there are significant differences in strategy, one of the organizational synergy sub-dimensions, according to the age variable, there are significant differences in both the liberating leadership style and all the sub-dimensions of organizational synergy according to the school types. While there was no significant difference in the leadership styles of the teachers according to their branches, a significant difference was found in the organizational synergy sub-dimensions such as interaction and appreciation, integration and strategy. While there was a significant difference in transformational leadership according to seniority, no significant difference was found in any of the organizational synergy sub-dimensions. A significant relationship was found between all sub-dimensions of the leadership styles scale and all sub-dimensions of the organizational synergy scale. Again, according to the findings, it was determined that all the sub-dimensions of the

school principals' leadership styles scale predicted all the sub-dimensions of the organizational synergy scale.

Keywords: Leadership, Leadership Styles, Organization, Organizational Synergy



İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.2.1. Alt Amaçlar.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Varsayımlar	6
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
İLGİLİ LİTERATÜR.....	8
2.1. Liderlik Kavramı	8
2.1.1. Liderlerin Özellikleri	10
2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik.....	11

2.2. Liderlik Kuramları	12
2.2.1. Evrensel Liderlik Kuramları	12
2.2.1.1.Özellikler Kuramı.....	12
2.2.1.2 Beceriler Yaklaşımı.....	13
2.2.2. Davranışsal (Neo- Klasik) Liderlik Kuramları	13
2.2.3.Durumsallık Liderlik Kuramları	14
2.2.4.Çağdaş Liderlik Yaklaşımları	15
2.2.4.1. Karizmatik Liderlik	15
2.2.4.2. Öğretimsel Liderlik	16
2.2.4.3. Etik Liderlik	16
2.2.4.4. Dağıtımçı Liderlik	17
2.2.4.5. Vizyoner Liderlik	17
2.2.4.6. Etkileşimci (İşlemci, Sürdürücü, Transaksiyonel) Liderlik	18
2.2.4.7. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	20
2.2.4.8. Serbest Bırakıcı Liderlik (Başboş Liderlik)	22
2.3. Örgüt	23
2.3.1. Örgütsel Davranış	24
2.3.2. Örgütsel Davranış Konuları ve Türleri	25
2.4. Sinerji Kavramı	26
2.4.1. Sinerji Türleri.....	28
2.4.2. Sinerjik Yönetim.....	30
2.4.3. Sinerji ve Liderlik	32
2.4.3.1.Sinerjiyi Engelleyen Lider Davranışları.....	34
2.4.3.2.Sinerjiyi Destekleyen Lider Davranışları	35
2.5.Örgütsel Sinerji	35
2.5.1. Örgütsel Sinerji ve Liderlik	35

2.5.2. Örgütsel Sinerji ve Eğitim Örgütleri.....	37
2.6. Yapılan Araştırmalar.....	38
2.6.1. Liderlik Stilleri ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	38
2.6.2.Örgütsel Sinerji ile İlgili Yapılan Araştırmalar.....	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	44
YÖNTEM.....	44
3.1. Araştırmanın Modeli.....	44
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	44
3.3. Veri Toplama Araçları.....	45
3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu.....	46
3.3.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ).....	46
3.3.3. Örgütsel Sinerji Ölçeği.....	47
3.4. Verilerin Analizi.....	48
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	49
BULGULAR.....	49
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	49
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	50
4.2.1. Cinsiyet.....	50
4.2.2. Yaş.....	51
4.2.3. Okul Kademesi.....	53
4.2.4. Branş.....	56
4.2.5. Kıdem.....	58
4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	60
4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	61

BEŞİNCİ BÖLÜM	69
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	69
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	69
5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç	69
5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç	70
5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç	77
5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	80
5.2. Öneriler	82
KAYNAKÇA	84
EKLER	94
ÖZGEÇMİŞ	99

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Liderlik ve Yönetimin Karşılaştırılması.....	11
Tablo 2.2: Makale Konularının Örgütsel Davranış Boyutlarına Göre Dağılımı.....	25
Tablo 2.3: Iversen'in Sinerji Türleri Modeli.....	29
Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	45
Tablo 3.2: Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) Analizi.....	48
Tablo 4.1: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin ve Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	49
Tablo 4.2: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analiz Sonucu	50
Tablo 4.3: Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analiz Sonucu	50
Tablo 4.4: Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinerji Düzeyinin Yaşlara Göre ANOVA Sonuçları	51
Tablo 4.5: Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinerji Düzeyinin Okul Türlerine Göre ANOVA Sonuçları	53
Tablo 4.6: Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinerji Düzeyinin Öğretmenlerin Branşlarına Göre ANOVA Sonuçları	56
Tablo 4.7: Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinerji Düzeyinin Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları.....	58
Tablo 4.8: Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Alt Boyutları ile Örgütsel Sinerji Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 4.9: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Etkileşim ve Takdiri Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	61

Tablo 4.10: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Bütünleşmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 4.11: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Stratejiyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 4.12: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Güncelleme ve Güçlenmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 4.13: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Serbest Bırakıcı Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Etkileşim ve Takdiri Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 4.14: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Serbest Bırakıcı Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Bütünleşmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 4.15: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Serbest Bırakıcı Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Stratejiyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 4.16: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Serbest Bırakıcı Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Güncelleme ve Güçlenmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	65
Tablo 4.17: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Sürdürümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Etkileşim ve Takdiri Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 4.18: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Sürdürümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Bütünleşmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	66
Tablo 4.19: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Sürdürümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Stratejiyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları	67

Tablo 4.20: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Sürdürümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Güncelleme ve Güçlenmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları67



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Örgütsel Davranışın Modeli	25
Şekil 2.2: Örgütsel Seviyede Sinerji Türleri	30
Şekil 2.3: Sinerjik Yönetim Organizasyonu	31



KISALTMALAR LİSTESİ

OMLSÖ	: Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
TDK	: Türk Dil Kurumu
OLD	: Oxford Learner's Dictionaries
SPSS	: (Statistic Packets For Social Scieences) Sosyal Araştırmalar İçin İstatistiksel Program Paketi
Akt.	: Aktaran
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
Der.	: Derleyen
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problem durumuna, amacına, önemine, varsayımlarına, sınırlılıklarına ve araştırmada kullanılan kavramların tanımlarına yer verilmiştir.

1.1.Problem Durumu

Dünyada önemli bir yer edinmek ve belirleyici bir rol oynamak isteyen her toplumun öncelikle eğitime gereken önemi ve değeri vermesi gerektiği düşünülmektedir. Her toplum için önemli ve değerli olması gereken eğitim hizmeti ise okullarda sağlanabilmektedir. Okulların eğitimdeki bu önemli rolünü doğru bir şekilde yerine getirebilmeleri için iyi yönetilmeleri oldukça önemlidir. Okul yönetimi eğitim yönetiminin daha dar bir alanda uygulanması durumudur. Eğitim sisteminin temel amaçlarına göre yönetilmesi gereken okulun, yapısı ve konumundan dolayı da birçok özel rolleri bulunmaktadır (Arslan, 2016: 352).

Okullar eğitimde önemli bir paya sahip olan toplumsal örgütlerdir. Örgütler (TDK, 2020) ortak bir hedefi veya eylemi yerine getirmek amacıyla kişi ve kurumların bir araya gelerek oluşturduğu oluşumlardır. İnsanlık tarihi kadar eski olan örgütler, insanların belirli hedefleri gerçekleştirmek için iş birliği yapma ihtiyaçlarından doğmuştur (Demirtaş, 2016: 90). Bir örgüt varsa bu örgütü yönetmesi için yöneticilere veya liderlere ihtiyaç olması da kaçınılmaz bir durumdur.

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı kavramlardır. Yönetici, genel olarak çalışanların davranışlarını örgütün hedefleri için koordine eden kişi olarak; lider ise izleyenleri etkileyen kişi olarak görülmektedir (a.g.e.: 145). Türk Dil Kurumu (2020) yöneticiyi; “Yönetme gücünü elinde bulunduran kişi, yöneten kişi, idareci, menajer” olarak, lideri ise “Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” olarak tanımlamaktadır. Buradaki önder ve şef kelimeleri lideri yöneticiden daha ön plana çıkarmaktadır. Lider yönetmekle kalmaz önderlik eder, şeflik eder anlamları çıkarılabilmektedir.

Bir örgütün daha iyi yönetilebilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için bir liderinin olması da yetmeyebilmektedir. Liderden öte etkili bir lidere sahip olmak burada ihtiyaç duyulan şey olabilmektedir. Etkili lider hem çalışanların ihtiyaçlarını hem de örgütün

ihtiyaçlarını karşılayabilecek hassasiyete sahip olmalı, esnek olmalı, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarından kaynaklı yaşanabilecek çatışmaları çözebilecek yetenekte olmalıdır (Gordon, 1999'dan akt. Yalçın, 2014: 8).

Literatürde birçok liderlik tanımı olduğu gibi birçok liderlik stili de mevcuttur. Dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dağıtımcı liderlik, vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, etik liderlik, karizmatik liderlik gibi birçok liderlik stili farklı alanlarda farklı değişkenlerle araştırmalara konu olmuştur. Her liderlik stili kendine has özellikler taşımakla birlikte birçoğunun bazı ortak özelliklere sahip olduğu da görölmektedir. Bu liderlik stillerinin en önemlilerinden bir tanesi dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik Bass tarafından geliştirilen bir liderlik stilidir (Doğan, 2020: 117). Kurumun mevcut işleyişinde radikal değişiklikleri yapmayı ve kurumu dönüştürmeyi hedefleyen bir liderlik stilidir (Gedikoğlu, 2015: 51). Dönüşümcü liderler, çalışanlardan daha fazla verim almak için özgüvenlerini arttıran ve onları motive eden liderlerdir (Pehlivan, 2019: 292). Özellikle ciddi sorunları olan kurumların karşılaştığı sorunlarını çözmek için ihtiyaç duyabilecekleri bir liderlik stili olduğundan tercih edilen ve sık kullanılan bir liderlik stilidir.

Önemli liderlik stillerinden bir tanesi de sürdürümcü liderliktir. Sürdürümcü liderlik, McGregor Burns'un Weber'in ve Herbert A. Simon'un görüşlerinden geliştirdiği iki liderlik türünden birisidir. Çalışanların iş doyumunu mümkün olduğunca arttırarak örgütün faydalılığını, canlılığını, verimini ve sağlığını devam ettirmeyi amaçlayan bir liderlik stilidir (Başaran, 2004: 89). Sürdürümcü liderler, ast-üst ilişkilerinde de yönetim tarzlarında da geleneksel yönetim uygulamaları yapan ve süreçten çok sonuca odaklanan liderlerdir (Uludağ ve Tepe, 2018: 147). Sonuç odaklı olması ve geleneksel yöntemlerin kullanılıyor olması gibi dezavantajlı özellikleri olan bu liderlik stili öncelikli olarak tercih edilen bir liderlik stili değildir.

Diğerlerini daha iyi anlamamızı sağlayabilecek önemli başka bir liderlik stili de serbest bırakıcı liderliktir. Serbest bırakıcı liderlik, liderin astları kendi hallerine bıraktığı, astlarla herhangi bir anlaşma ya da iş bölümünün olmadığı ve liderin sözde var olduğu bir liderlik stilidir. Serbest bırakıcı liderlikte lider, liderlik yapmaktan kaçındığı için astlarına yardım etmez, soruları cevapsız bırakır, karar vermekten çekinir ve astlarını motive etmeye uğraşmaz (Karip, 1998: 450). Bu liderlik stili, kurumda otorite boşluğu

oluşturması ve liderin neredeyse yokmuş gibi pasif olmasının oluşturduğu aksaklıklar nedeniyle pek tercih edilen bir stili değildir.

Liderler, örgütlerini ortak hedefler doğrultusunda yönlendirerek izleyenlerin tek tek yapabileceklerinin toplamından daha fazlasını, onların güçlerini ve yeteneklerini birleştirerek elde edebilirler. Böylece örgütlerinde bir sinerji oluşturmuş olabilirler. Sinerji; “Bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç, ortak güç ve görevdaşlık” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Başka bir tanımla “Ortak bir sonuca katkısı olabilecek birkaç etkenin belirli bir etkileşim sonucunda, bu etkenlerden her birisinin tek tek sergileyebileceği etkilerin toplamından daha güçlü bir etki üretmeleri durumuna "sinerji" adı verilir” (Dökmen, 2004: 163).

Sinerji, çalışanların normalde tek başına olduklarında yapabileceklerinden daha fazlasını iş birliği yaparak birlikte yapabilmeleri anlamında kullanılan bir kavramdır. Atasözlerimizden “birlikten kuvvet doğar” sözü sinerjiyi, “bir elin nesi var; iki elin sesi var” sözü ise ekip sinerjisinin gücünü ifade etmektedir (Ersoy, 2019: 27). Sinerji her ne kadar kavram olarak genel anlamda iş birliğini ifade etse de anlam ve içerik açısından, birlikte çalışmak ve birbirine destek olmak amacıyla imkanların ortak kullanılmasıdır (Papatya, 1996: 79).

İnsanlar sinerjinin etkisini kabul ederek hayatlarında kullanmaya başladıklarında daha mutlu, daha etkili ve daha yaratıcı olabilirler. Sorumluluk sahibi, değişimi arzulayan ve birbirinden aldıkları destekle daha çok güçlenen insanların görevlerindeki şahsi başarılarının yanı sıra çalıştıkları örgütlerin başarıları da artmaktadır. Liderlerin sadece insanları yönetmeye çalıştığı bir örgütte sinerjinin ortaya çıkması imkansızdır. Ancak, sinerji yöneticilikte ihtiyaç duyulan önemli bir duygusal yetenek ve beceridir (Töremen, 2001: 4).

Birden fazla insan güçlerini birleştirerek birbirini destek olursa bireysel başarılarını arttırırlar ama eğer bu insanlar bir örgütsel yapının mensuplarıysalar yaptıkları bu iş birliği aynı zamanda o örgütünde başarısını da arttırır. Ancak bu bireysel başarının örgüte yansması için örgütte bu iş birliğini profesyonel manada sağlayacak bir lidere ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Burada liderin temel görevi bu başarıyı elde etmek için örgütsel sinerjiyi oluşturmaktır.

Örgütün varlığını sürdürebilmesini sağlayan, tek tek ve birbirinden bağımsız örgütsel parçalardan daha fazlasının elde edilebilmesini sağlayan bilgi ve uygulama

ilişkilerinin ürünü olan dinamik duruma örgütsel sinerji denir (Lee, 1993'ten akt. Akpolat ve Levent, 2018: 729). Okul bir eğitim örgütüdür ve okulda örgütsel sinerji oluşturularak okul çalışanlarından tek tek sağlanabilecek verimden daha fazlası onların güçlerinin ve yeteneklerinin birleştirilmesiyle sağlanabilir. Bunun olabilmesi içinde örgütsel sinerjiyi oluşturabilecek etkili liderlere ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Okul müdürü de okul örgütünün lideridir ve birçok liderlik stilinden herhangi birinin ya da birkaçının özelliklerini taşıması da kaçınılmazdır.

Literatür taraması yapıldığında liderlik stilleriyle ilgili birçok araştırmanın yapılmış olduğu ve okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin, okula ve eğitime dair birçok değişkeni olumlu/olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir. Örneğin, liderlik ile okul kültürü (Dalgıç, 2015; Şahin, 2003), orta öğretim okullarındaki informal ilişkiler (Saylık, 2012), motivasyon (Cansüngü, 2016; Tozal, 2015; Vural, 2016), Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi (Bardakçı, 2017), iletişim becerileri (Çetinkaya, 2011), iş doyumu (Kılıç, 2014), politik beceriler (Nair, 2018), örgütsel sinizm (Hıdıroğlu, 2018) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca uluslararası literatür taramasında; liderlik stilleri ve izleyenlerin liderden memnuniyeti, motivasyonu, liderin iş performansı ve liderin etkinliği (Judge ve Piccolo, 2004), örgütsel özdeşim (Epitropaki ve Martin, 2005), demografik değişkenler (Antonakis, Avalio ve Sivasubramaniam, 2003) arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Örgütsel sinerji ile ilgili özellikle eğitim alanında yapılan araştırmada Ersoy (2019) örgütsel güç mesafesi algısı ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel sinerji ile ilgili olmasa da daha çok işletme alanında sinerji ile ilgili bazı farklı araştırmalarda mevcuttur. Bu araştırmanın değişkenleri olan okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji kavramlarıyla ilgili ayrı ayrı çalışmalar yapılmasına rağmen iki kavramın bir arada kullanıldığı bir araştırmaya rastlanılmamış olması bu çalışmanın bir ihtiyaç haline gelmesini sağlamıştır. Bu nedenle araştırmanın problem cümlesi "*Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki*" olarak belirlenmiştir. Araştırmanın eğitim yönetimi uygulama ve araştırma alanlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Örgütleri yöneten, onları ortak hedefler doğrultusunda bir araya getiren ve harekete geçiren liderlerdir. Liderlerin, örgütün iş birliği yapması halinde ortaya çıkaracağı

güçten faydalanmak için örgütü aynı amaç etrafında toplaması örgütün lehine sonuçlar doğurabilir. Örneğin tek başına birer parça iş yapan iki kişi iş birliği yaparak kendi kapasitelerinin üzerine çıkıp beraber üç parça iş yapabilirler. Atasözlerimizden “Birlikten kuvvet doğar.” sözü sinerjiyi, “Bir elin nesi var; iki elin sesi var.” sözü ise ekip sinerjisinin gücünü ifade etmektedir (Ersoy, 2019: 27).

Okul bir eğitim örgütüdür ve öğretmenler de bu örgütün önemli birer parçasıdır. Eğer eğitim örgütünün lideri tarafından okulda bir sinerji oluşturulacaksa bu sinerji öğretmensiz düşünülemez. Bu araştırmanın temel amacı okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla, yapılan ölçekler aracılığıyla öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stillerini nasıl algıladıkları ve hangi liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasında nasıl bir ilişki olduğu bazı demografik özellikler kapsamında belirlenmiştir.

1.2.1. Alt Amaçlar

Okul müdürlerinin sahip olduğu liderlik stillerinin örgütsel sinerjiyi etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırma konusu nicel araştırma yöntemiyle ele alınacak olup aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- a) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji ne düzeydedir?
- b) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, okul türlerine, branşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- c) Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- d) Okul müdürlerinin liderlik stilleri, örgütsel sinerjiyi yordamakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Her okul müdürü aynı zamanda yönettiği okulun bir lideridir ve her liderin olumlu ya da olumsuz özellikler barındıran bir liderlik stiline olduğu düşünülmektedir. Liderlik genellikle örgüt kavramıyla bir arada düşünülen bir kavramdır. İnsanların birlikte koydukları hedefleri gerçekleştirmeleri için bir düzen ve hiyerarşiye göre bir araya gelmelerini sağlayan yapıya örgüt denir (Erkılıç, 2016: 412). Okullar da toplumların gelecek kuşaklarını yetiştirme hedeflerini eğitim yoluyla gerçekleştirdiği eğitim örgütleridir. Bu eğitim örgütlerinin başarıya ulaşmaları için örgütsel sinerji oluşturmak

dahil olmak üzere birçok işlevsel özellikte olması gerektiği düşünülmektedir. Bu araştırmanın konusu da okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji arasındaki ilişkidir. Bu iki değişken üzerine birbirinden bağımsız olarak birçok araştırma yapılmıştır (İnce Balcı, 2011; Cansüğü, 2016; Dalgıç, 2015; Epitropaki ve Martin, 2005; Ersoy, 2019; Gürlek, 2010; Hıdıroğlu, 2018; Judge ve Piccolo, 2004; Nair, 2018; Saylık, 2012; Şahin, 2003; Tozal, 2015; Vural, 2016; Yelkikalan, 1994). İki kavram da farklı araştırmalara konu olmasına rağmen daha önce iki kavramın birbiriyle ilişkisini tespit etmeye yönelik sınırlı sayıda araştırma olması bu araştırmanın özgünlüğünü desteklemektedir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgularla, bir eğitim örgütü olan okulda örgütsel sinerji sağlanabilmesinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin ne düzeyde etkili olduğu ve okulda örgütsel sinerjinin sağlanabilmesi için okul müdürlerinin hangi özelliklere sahip olması gerektiği belirlenmek istemiştir. Okul müdürlerinin benimsediği ve uyguladığı liderlik stiline okulda örgütsel sinerjinin sağlanabilmesi için oldukça önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir. Okul müdürlerinin uygulanacak olan tüm eğitim politikalarının okuldaki uygulayıcısı olması, başarıyı, iş birliğini ve kurumun yeniliklere uyum için dönüşümünü sağlamakla doğrudan görevli olması okul müdürlerinin eğitim örgütlerindeki önemlerini de ortaya koymaktadır.

Bu araştırma sonuçlarının eğitim örgütünün lideri olan ve liderlikleriyle okulun varacağı noktayı belirleyebilen okul müdürlerine çalışanların iş birliğiyle okulu başarıya ulaştırması açısından kaynak olması ve bu konularda yapılacak olan akademik araştırmalara bilimsel bir kaynak oluşturması hedeflenmektedir.

1.4. Varsayımlar

Bu araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının araştırmanın amacına uygun olduğu, katılımcıların sorulara samimi ve tarafsız yanıtlar verdiği ve evrenden alınan örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma;

- a) İstanbul ilinin Anadolu yakasındaki ilçelerde farklı kademelerdeki kamu okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerle sınırlıdır.
- b) 2019-2020 eğitim-öğretim yılıyla sınırlıdır.

c) Veri toplama araçları ve katılımcıların veri toplama araçlarına verdikleri cevaplarıyla sınırlıdır.

d) Ulaşılan kaynaklarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Lider: Sahip olduğu kişilik özellikleriyle insanları etrafında toplayabilen kişidir (Başaran, 2004: 74).

Liderlik: Örgüt çalışanlarının liderle beraber örgütün hedeflerini birlikte gerçekleştirmek için yaptıkları eylemlerin toplamıdır (Gedikoğlu, 2015: 28)

Sinerji: Ortak bir sonuç elde etmek için etkili olabilecek birden çok faktörün etkileşimde bulunması sonucunda, bu faktörlerin tek başlarına oluşturabileceği etkilerin toplamından daha fazla bir etki üretmeleridir (Dökmen, 2004: 163).

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ LİTERATÜR

Araştırmanın bu bölümünde konuyla ilgili literatür taraması yapılarak liderlik stilleri ve örgütsel sinerji kavramlarıyla ilgili kuramsal çerçeve sunulacak ve ilgili araştırmalara yer verilecektir.

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik geçmişten günümüze kadar üzerinde tartışılan ve birçok farklı kişi tarafından farklı şekillerde tanımlanan ve farklı özellikler atfedilen günümüzde de sosyal bilimlerin önemli araştırma alanlarından birisi olan önemli bir kavramdır. Liderlik Platon ve Sokrates gibi filozoflardan günümüze kadar asırlardır ilgi çeken bir konu olmuştur (Bolden, 2004: 4). Elli yıldan daha fazla süredir aktif bir bilimsel araştırma alanı olan liderlik hakkında birçok akademisyen farklı bakış açısı geliştirmiştir (Gardner vd. 2002: 751). Çok popüler bir fikir ve uygulama olan liderlikle ilgili birçok bilimsel çalışma yapılmasına rağmen liderlik henüz net olarak tanımlanamamıştır (Rost, 2008).

Kaygan ve karmaşık bir kavram olan liderlik üzerinde davranış bilimlerindeki birçok konudan daha çok çalışılmasına rağmen hakkında daha az şey biliniyor ve her seferinde başka bir biçimde ortaya çıkıyor. Bu nedenle, onunla başa çıkmak için etki, güç, hakimiyet, statü, kontrol, otorite, rütbe, prestij, manipülasyon vb. terimler icat edilmiş ancak liderlik hala yeterince tanımlanamamıştır (Bennis,1959: 260). Liderlik her disiplin tarafından farklı açılardan tanımlandığı gibi farklı kişilerce de kendi bilgisi, görüşü ve kültürü açısından anlamlandırılmaya çalışılmıştır (Güçlü, 2020: III). Birçok liderlik tanımı yapılmış olmasına rağmen üzerinde uzlaşılmış bir liderlik tanımı henüz tespit edilememiştir (Bass, 1990, 18).

Liderlik, etimolojik olarak Anglosakson “leadare” kelimesinden türemiş ve “yolculuğa çıkarmak, kılavuzluk yapmak” anlamlarında kullanılmıştır (Güçlü, 2020: 5). Liderlik kelimesi İngilizce literatürde “leadership” olarak kullanılmaktadır (OLD, 2020). Türk Dil Kurumu lider kelimesini; “Bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” olarak, liderlik kelimesini ise “liderin görevi, önderlik” olarak tanımlamaktadır (TDK, 2020). Günümüze kadar çok fazla sayıda

araştırmaya konu olan liderlik kavramı birçok araştırmacı tarafından tanımlanmaya çalışılmış ve tanımlamaya çalışanların birçoğu da birbirinden farklı tanımlamalar yapmışlardır. Literatürde liderliği anlamlandırmamızı sağlayacak bazı tanımlar aşağıda sunulmuştur.

Bass'a göre liderlik; "Bir gruptaki üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetin yapısını veya yeniden yapılandırmasını içeren etkileşimdir." Hitt, Miller ve Corella'a göre liderlik; "Yön bulma ve izleyenleri örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında etkileme sürecidir." Bolman ve Terrence'a göre liderlik; "İnsanların işlerini yapmak için ihtiyaçları olan özgürlük ve desteği güvence altına alarak onları kararlara dahil etmek yoluyla güçlendirmektir." Yukl'a göre liderlik; "Kişilik özellikleri, lider davranışları, etkileşim örüntüleri, örgütsel roller, izleyen algıları ve izleyenler üzerinde bırakılan etki bağlamında tanımlanabilen bir kavramdır." (Güçlü, 2020: 6).

Yalçın'a (2014: 28) göre liderlik, belirli amaçları gerçekleştirmek, insanları bir araya getirmek ve harekete geçirmek için gereken beceri ve bilgidir. Başaran'a (2004: 74) göre liderlik, ortak hedefler için toplanan insanları hedefleri gerçekleştirmek için yönlendirmektir. Gedikoğlu'na (2015: 28) göre liderlik, örgüt çalışanlarının liderle beraber örgütün hedeflerini birlikte gerçekleştirmek için yaptıkları eylemlerin toplamıdır. Barutçugil'e (2014: 13) göre liderlik, "Bir değişim çağrısına öncülük etme eylemidir."

Yukl'a (2018: 2) göre çoğu liderlik tanımında şu varsayım bulunmaktadır; liderlik insanlarda bilinçli bir etki bırakarak, grubun ya da örgütün etkinliklerini ve ilişkilerini yönlendirmeyi, yapılandırmayı ve kolaylaştırmayı içeren bir süreçtir. Güney'e (2012: 1) göre liderlik konusunda çalışanların sıklıkla karşılaşılabilecekleri liderlikle ilgili bazı temel kavramlar vardır. Bu temel kavramlar şunlardır; birey, kişilik, vizyon, misyon, kültür, norm, görev, örgüt iklimi, toplumsal iklim, sorumluluk, ahlak, iş ahlakı, yetki, karar verme, iletişim, statü, rol, sosyal grup, toplum, etkileme, ikna, motivasyon, yönetim, liderlik, lider, yönetici, strateji, stratejik yönetim, güç ve otorite. Tanımlardan da anlaşıldığı gibi liderlik birçok farklı kişi tarafından çok farklı yönleriyle anlatılan ama üzerinde tam bir uzlaşma olmayan, tanımlayan kişi sayısı kadar tanımı olabilecek bir kavramdır. Tanımlar kişilerin ilgi alanları, benimsedikleri yaklaşımlar ve çalıştıkları alanlar gibi birçok değişken tarafından etkilenmekte ve çeşitlilik göstermektedir.

Başaran (2004, 74) incelediği bütün lider ve liderlik tanımlarında lider, izleyenler, amaç ve ortam unsurlarının var olduğunu belirtmiştir. Ona göre lider; sahip olduğu kişilik özellikleriyle insanları etrafında toplayabilen kişi, izleyenler ise liderden etkilenen, onu benimseyen ve onu takip eden kişilerdir. İnsanların bir araya gelebilmeleri için ortak bir amaç, liderliğin ortaya çıkabilmesi için ise konulan hedeflerin gerçekleştirilebileceği uygun şartların oluşması gerekir.

Erçetin'e (2000: 12) göre tanımlanması oldukça güç olan liderlik hakkında, liderlik tanımlarının farklı ve ortak yönleri dikkate alınarak şu yargılara varılabilir. Liderlik yöneticilikten farklı yönleri olan, kültürel özellikler taşıyan, bazı tinsel nitelikleri olan, belli bir formu olmayan ve siyasi bir kavramdır.

Tüm bu tanımlamalardan anlaşıldığı üzere liderlik üzerinde çok konuşulan, konuşan kişi sayısı kadar tanım üretilebilen, kökeni eskilere dayansa da halen güncelliğini koruyabilen karmaşık bir kavramdır. Liderlik kavramını daha iyi anlayabilmek için liderlerin özelliklerini de bilmek gerektiği düşünülmektedir.

2.1.1. Liderlerin Özellikleri

Yapılan birçok liderlik tanımında aslında liderlerde bulunması gereken bazı özelliklerden bahsedildiği düşünülmektedir. Liderlerde bulunması gereken özelliklerin genellikle soyut kavramlarla ifade edildiğini belirten Başaran (2004: 81) yapılmış araştırma sonuçlarına dayanarak bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralamıştır.

- Lider hedef belirlemede ve benimsetmede yeterli olmalıdır.
- Lider zihinsel olarak birçok yönden izleyenlerinden üstün olmalıdır.
- Lider izleyenlerinden daha ustaca iletişim ve ilişki kurabilmelidir.
- Lider işinde yeterli bilgi, beceri ve tutuma sahip olmalıdır.
- Lider hedeflere ulaşmada izleyenlerinden daha üstün olmalıdır.
- Lider izleyenlerinin yönetime etkili katılımını sağlayabilecek yeterlilikte olmalıdır.

Birçok liderlik araştırmacısına göre okul bir örgüttür ve okul müdürü de aslında okul örgütünün lideridir. Erçetin'e (1997, 195) göre aynı zamanda bir lider olan okul müdürlerinde şu özelliklerin bulunması beklenmektedir. Okul örgütünün lideri olan okul müdürü; kendini kontrol edebilen, hırslı, doğru sözlü, dürüst, açık fikirli, güvenilir, azimli, ilgili, dinamik, destekleyici, cesaretli, ileriye görüşlü, sadakatli, zeki, yaratıcı,

makul ve bağımsız olmalıdır. Güçlü'ye (2020: III) göre ise her dönemde değişik özellikler gösteren liderler bazen toplumların en karizmatığı, en güçlüsü, en bilgili ve en akıllısı olarak görülmüşlerdir. Liderler her zaman bu özelliklerin tamamını taşımaları bile izleyenler tarafından bu özellikler liderlere yakıştırılmakta ve hatta çoğu zaman lidere atfedilen bu özelliklerin izleyenleri tarafından övünç kaynağı yapıldığı düşünülmektedir.

Güney'e (2012: 1) göre liderliğin bazı yapı taşları vardır ve bu temel yapı taşlarına sahip olmayanlar liderlik yapamazlar. Buna göre liderler; takipçileri arasında ayırım yapmazlar, iletişime açıktırlar, amacı hedefi olan ve bunlar çerçevesinde hareket eden kişilerdir. Liderler demokratik ve eşitlikçidirler, meşru olmayan hiçbir yola girmezler, insani değerler bağlı, sabırlı, kararlı ve ekip çalışmasına önem veren kişilerdir.

Liderlerin birçok özelliği bir arada bulundurması gerektiği düşüncesinin araştırmacılar arasında hakim düşünce olduğu görülmektedir. Bu durumda doğal olarak liderliğin tanımlanması da zorlaşmaktadır. Hatta birçok araştırmacıya göre liderlere atfedilen birçok özelliğin yöneticilerde de olduğu ama yöneticilikle liderliğin farklı kavramlar olduğu düşünülmektedir.

2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Literatüre bakıldığında birçok araştırmacının liderliği ve yöneticiliği aynı şeyler olarak görmedikleri ve farklı özellikler atfettikleri tespit edilmiştir. Güçlü'ye (2020: 13) göre liderlik ve yöneticilik birbirini tamamlayan iki farklı unsurdur. Erçetin'e göre (2000: 14) liderlik ve yöneticilik birbiriyle aynı olmayan ama birbirini tamamlayan düşünce ve eylemler barındırmakta olduğundan başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğün farkında olmaları ve ona göre hareket etmeleri mecburidir. Liderlik ve yöneticilik farklı kavramlardır ancak benzerlikleri de bulunmaktadır. Bu nedenle bir yöneticinin başarılı sayılabilmesi için kendisinde liderlik özelliklerini de bulundurması gerektiği düşünüldüğünden lider yönetici kavramı ortaya çıkmıştır (Uğur ve Uğur, 2014: 10). Lunenberg ve Ornstein'e (2013) göre liderlik ve yönetim arasında şu temel farklılıklar mevcuttur (Lunenberg ve Ornstein, 2013, akt. Güçlü, 2020: 12).

Tablo 2.1: Liderlik ve Yönetimin Karşılaştırılması

Kategori	Liderlik	Yönetim
Düşünme süreci	İnsanlar üzerinde odaklanır. Dışa bakar.	İşlere odaklanır. İçeri bakar.

Amaç belirleme	Bir vizyon belirler. Geleceği yaratır. Ormanı görür.	Planları yönetir, görür. Mevcudu iyileştirir. Ağaçları görür.
Çalışan ilişkileri	İş arkadaşlarını cesaretlendirir. Güvenlerini kazanır.	Astları yönetir. Talimatlar verir, koordine eder.
Operasyon	Doğru şeyleri yapar. Değişiklik yaratır. Astlarına hizmet eder.	İşleri doğru yapar. Değişikliği yönetir. Astlara hizmet eder.
Hükmetme	Nüfuzunu kullanır. Çatışmayı kullanır. Kararlı bir şekilde hareket eder.	Yetki kullanır. Çatışmadan kaçınır. Sorumluluk bilinciyle hareket eder.

Kaynak: Güçlü'den (2020) alınmıştır.

Tablo 2.1'de de görüldüğü gibi liderler yöneticilere göre daha geniş açılardan bakan, insana odaklanan, bir vizyon sahibi olan, doğru hamlelerle işleri yolunda götüren ve nüfuz sahibi kimsedir. Liderler yöneticinin taşıdığı özellikleri kapsadığı gibi yöneticiden daha fazlasına da sahiptir.

2.2. Liderlik Kuramları

Yapılan literatür taramasında liderlik kuramlarının üç genel başlık altında toplandığı görülmektedir.

2.2.1. Evrensel Liderlik Kuramları

2.2.1.1.Özellikler Kuramı

İnsanlar çok eski tarihlerden bu yana lideri lider yapan özellikleri sürekli merak etmiş ve bu özellikleri tespit etmek için hep araştırmalar yapmışlardır. Bu nedenle liderlik üzerine yapılan ilk araştırmalar liderlerin kişilik özellikleriyle ilgili olmuştur (Güney, 2012: 364). Liderlerin kişilik özellikleriyle ilgilenen bu ilk araştırmalardan oluşan kurama özellikler kuramı adı verilmiştir.

Özellikler kuramı bir liderde bulunması gereken özellikleri tespit etmeyi amaçlayan bir kuramdır (Buluç, 2020: 43). Tanrıoğen'e (2013: 35) göre 1950'li yıllara kadar liderlik araştırmalarını etkileyen bu kuram "Büyük Adam" kuramı olarak da bilinir. Bu kuram çerçevesinde ilk çalışmanın, bazı insanların lider olarak doğup tarihin seyrini değiştirdikleri teziyle "The Great Man in History" kavramını ortaya atan Thomas Carlyle tarafından yapıldığı söylenebilir (Erçetin, 2000: 27).

Özellikler kuramının, grup üyelerinin ihtiyaçlarını ihmal etmesi bakımından sınırlı ve lider özelliklerini tespit etmede yetersiz olması nedenleriyle araştırmacılar başka çalışmalar yaparak farklı kuramlar geliştirmişlerdir (Gedikoğlu, 2015: 31).

2.2.1.2 Beceriler Yaklaşımı

Beceriler yaklaşımına göre, sadece kişisel özellikler değil kişisel özellikler ile beraber bilgi ve becerilerde liderlikte etkilidir (Hıdıroğlu, 2018: 22). Liderlerin özellikleriyle ilgili yapılan ilk çalışmalarda liderlerin kendini geliştirmesi ve etkili olması için gerekli birçok beceri tespit edilmiştir (Yukl, 2018: 148). Bu çalışmaları yapan araştırmacılar, liderlerin gücü ve becerisiyle izleyenlere tesir ettiğini düşünerek güç ve beceriler merkezinde lideri ele almıştır (Nair, 2018:16). Bu çerçevede gelişen birçok modellemelerden birisi de Gary Yukl'ın modelidir. Bu modellemeye göre liderde bulunması gereken beceriler üç kategoride toplanır (Yukl, 2018: 148).

a) Teknik beceriler: Liderlerde görevinden dolayı bulunması gereken teknik iş ve işlemleri yapabilme becerileridir.

b) Kişiler arası beceriler: Bireysel ve sosyal davranışları anlama ve izleyenlerle açık, etkili ve iş birliğine dayalı iletişim kurma yeteneğidir.

c) Kavramsal Beceriler: Liderde bulunması gereken analiz yapabilme, mantıklı düşünebilme, öngörülede bulunabilme, fikir üretebilme, problem çözme vb. gibi becerilerdir.

2.2.2. Davranışsal (Neo- Klasik) Liderlik Kuramları

Davranışçı yaklaşım, özellikler yaklaşımında umduğunu bulamayan araştırmacıların 1950'li yıllarda yöneticilerin çalışırken gösterdikleri davranışları incelemeye başlamasıyla ortaya çıkmıştır (a.g.e.: 12). Özellikler kuramının liderliği yeterince açıklayamadığını düşünen araştırmacılar liderlik davranışlarına ilgi göstermeye başlamışlardır (Buluç, 2020: 45).

Davranışsal kuramlar, liderlerin nasıl davrandıkları ve bu davranışların grubu nasıl etkilediğine dair çalışmalar üzerinde durmuşlardır (Erçetin, 2000: 31). Davranışsal kuram araştırmacıları, liderlerin özelliklerini değil izleyenlerine yönelik davranışlarını dikkate almışlardır (Şirin, 2008: 26). Davranışçı kuramlar liderlerin ne olduğuyla değil nasıl davrandıklarıyla ilgilenmişlerdir (Tanrıoğen, 2013: 21). Davranışsal kuramlarda öncekiler gibi verimi arttırmaya yönelik kuramlardır (Sarpkaya, 2016: 155).

Davranışçı kuramlar kendinden önceki özellikler ve beceriler kuramlarının liderliği yeterince açıklayamaması üzerine yapılan yeni çalışmalarla ortaya çıkmıştır. Davranışsal kuram araştırmacıları liderliğin ne tek başına liderlerin özellikleri ile ne de becerileri ile açıklanabileceğini düşünmüş ve liderin davranışlarının daha çok belirleyici olduğunu savunmuşlardır. Bu kuramın birçok alt araştırması ve teorisi vardır. Bunlar:

- a) *Michigan Araştırması*
- b) *Ohio Eyalet Üniversitesi Araştırması*
- c) *Liderlik Doğrusu/Liderlik Dizisi Kuramı*
- d) *Yönetim Izgarası/Yönetim Gözeneği/Yönetim Ölçeği Kuramı*
- e) *X ve Y Teorisi*
- f) *Likert'in Sistem 1-4 Kuramı*
- g) *Dikey İkili Bağlılık Kuramı*
- h) *Kurt Lewin ve Arkadaşlarının Araştırmaları*
- i) *Z Kuramı*

2.2.3.Durumsallık Liderlik Kuramları

1970'lerden sonra ortaya çıkan bu kurama göre farklı durum ve şartlarda başarılı olabilmek için farklı yöntem ve bakış açılarına ihtiyaç vardır (a.g.e.: 160). Bazı araştırmacılar her şeyin bu kadar hızlı değiştiği bir zamanda sadece bir liderlik yaklaşımının her ortamda ve koşulda yeterli olamayacağını düşünmektedirler (Gedikoğlu, 2015: 31). Yukl'a (2018: 13) göre liderlik süreçlerini etkileyen durumsal değişkenler, izleyenlerin özellikleri, liderlikçe yapılan işin niteliği, örgütün türü ve çevresel faktörlerdir.

Durumsallık kuramına göre sadece bir tane doğru liderlik modelinden bahsetmek doğru olmaz çünkü liderin davranışlarını o andaki koşullar belirlemektedir (Doğan, 2020: 115). Durumsal kuram araştırmaları, etkili liderlikte liderin izleyenlerinin, liderin gösterdiği özelliklerin, liderlik biçiminin ve liderin içinde bulunduğu durumun işlevi olduğunu düşünmektedirler (Erçetin, 2000: 36).

Durumsallık teorileri günümüzde kabul görmüş ve sıklıkla kullanılan yönetim kuramları arasında bulunmaktadır (Buluç, 2020: 45). Bu kurama bağlı birçok araştırma ve teori vardır. Bunlar;

- a) *Fiedler'in Durumsallık Kuramı*

- b) *Vroom – Yetton Normatif Liderlik Kuramı*
- c) *Yol – Amaç Kuramı*
- d) *Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Kuramı*
- e) *3D Liderlik Yaklaşımı*
- f) *Lider-Üye Değişimi Kuramı*
- g) *Yukl’in Liderlik Davranışları Kuramı (Çok Bağlantılı Liderlik)*
- h) *John Adair’in Durumsallık Kuramı*

2.2.4.Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

2.2.4.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, kökeni Yunancaya dayanan “ilahi ilham yeteneği” ve “Tanrıdan gelen hediye” anlamlarına gelen bir kelimedir (Celep, 2014: 1). Türk Dil Kurumu’na (2020) göre karizma “etkileycilik” anlamına gelmektedir. Etkileyici ve ilham verici gibi önemli anlamlar barındıran karizma liderlerde aranan önemli özelliklerden birisi olarak düşünüldüğünden karizmatik liderlik kavramı gelişmeye başlamıştır.

Literatür incelendiğinde karizmatik liderlik üzerine birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. İlki Max WEBER (1947) tarafından geliştirilen bu kuramda, izleyenler tarafından liderlere olağanüstü özellikler atfedilmiştir (Gedikoğlu, 2015: 49). House’a göre karizmatik liderler, izleyenleri üzerinde olağanüstü bir etkiye sahip olduklarından yaptıkları şeyler hep doğru olarak görülür ve kayıtsız şartsız kabul edilir (Arabacı, Alanoğlu ve Doğan, 2014: 195).

Weber’e göre kriz dönemlerinde ortaya çıkan karizmatik liderler üstün özellikleriyle sıradışı çözümler geliştirerek başarılı işler yapar ve izleyenlerinin bağlılığını arttırırlar (Gedikoğlu, 2015: 49). Karizma az rastlanan ve kalıcı olmayan bir olgu olduğundan karizmatik bir liderin elde ettiği başarılar lider ayrıldıktan sonra devam etmeyebilir. Aşırı özgüven nedeniyle tehlikeli olabilecek kararlar alınıyorsa, bu kararlar liderin karizması için başlangıçta iyi başarılar elde edilmesini sağlasa da sonradan başarısız bir sonuca götürebilir (Yukl, 2018: 321). Shamir, House ve Arthur (1993: 580) tarafından yapılan bir araştırmaya göre şu kriz dönemlerinde karizmatik lidere daha çok ihtiyaç duyulmaktadır.

- Önemli değerler tehdit altındaysa
- Seçilen hedeflerle performans arasında uyumsuzluk varsa

- İstikrarsızlık ve güvensizlik varsa
- Çok çaba gerektiren bir durum varsa

2.2.4.2. Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlik, Synder (1983) tarafından okul başarısı hedeflenerek oluşturulmuş bir modeldir (Çayak, 2017: 97). Öğretimsel liderlik, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanmasını, öğrenci başarısının artırılmasını ve okul liderlerinin öğrenme ve öğretme süreçlerine dair bilgi sahibi olmasını temele almaktadır (Gedikoğlu, 2015: 65). Hallinger'e (2005: 233) göre son yirmi beş yılda öğretimsel liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda daha çok şu konular üzerinde durulmaktadır.

- Okulda öğrenci öğrenmesini ortak bir amaç haline getirmek.
- Paydaşlarında desteğiyle okulun sürekli olarak gelişmesini sağlamak.
- Öğretim ve öğrenimin yenileşmesini ve iyileştirilmesini hedefleyen yüksek beklentilerin olduğu bir okul kültürü geliştirmek.
- Müfredatın koordinasyonunu sağlamak ve öğrencilerin neleri öğrenebildiğini tespit edebilmek.
- Okulun özelliğini dikkate alarak ödül sistemini düzenlemek.
- Personelin gelişimini için etkinlikler düzenlemek ve takip etmek.
- Okul kültüründe bulunması gereken değerleri okulda görünür kılmak.

Kılınç'a (2020: 71) göre okul müdürlerinin örgütün davranışları ve örgüte dair çıktılar üzerindeki etkisi devam ettikçe öğretimsel liderlik çalışmaları da devam edecektir.

2.2.4.3. Etik Liderlik

Etik, "töre bilimi" ve "ahlaki, ahlak ile ilgili" anlamlarına gelmektedir (TDK, 2020). Liderlik ile ilgili etik ise evrensel ve meslek etiği ile ilgili bir kavramdır (Celep, 2014: 31). Gedikoğlu'na (2015: 60) göre liderliğin başka insanların yaşamlarını da etkilemesinden dolayı etik bir boyutu da vardır. Etik liderler dürüst, şefkatli, adil ve dengeli kararlar veren ilkeli kişilerdirler ve sadece etik şeylerden bahsetmekle kalmaz kendileri de rol-model olarak yaşamlarına uygularlar (Brovn ve Trevino, 2006).

Etik liderlik başkalarının onuruna ve hakkına saygı duyan ve önemseyen bir liderliktir (Celep, 2014: 31).

Yukl'a (2018: 347) göre dönüşümsel liderlik, manevi liderlik, otantik liderlik ve hizmetkar liderlik gibi birçok liderlik kuramı etik liderliği kuvvetli biçimde

vurgulamaktadır. Yukl (a.g.e.: 348) tarafından etik liderlik kuramları olarak değerlendirilen bu kuramlarda doğruluk, özgecilik, alçakgönüllülük, empati ve iyileştiricilik, kişisel gelişim, hak ve adalet, güçlendirme gibi değerler vurgulanmaktadır.

2.2.4.4. Dağıtımçı Liderlik

Son zamanlarda liderlerin kişisel özellikleri ve davranışlarıyla ilgilenen modellere bir alternatif olarak ortaya çıkan modellerden birisi de dağıtımçı liderlik kuramıdır (Arabacı, Karabatak ve Polat, 2016: 1016). Dağıtımçı liderlik, literatürde demokratik liderlik, paylaşılmış liderlik ve takım liderliği ile aynıymış gibi değerlendirilse de benzer yönleri olmasına rağmen hepsinden farklıdır (Celep, 2014: 117).

Dağıtımçı liderlik, liderliği örgütün her kademesindeki çalışanların arasında dağıtmayı amaçlayan bir liderlik tarzıdır (Gedikoğlu, 2015: 60). Dağıtımçı liderliğin okula da uygulanabileceğini söyleyen Kılınç'a (2020: 78) göre okul liderliği okulun paydaşları arasındaki iletişimden doğmakta ve gücünü örgütün herhangi bir konumundan alabilmektedir. Resmi lider olup olmadıklarına bakmaksızın tüm çalışanların emek ve gayretlerini kapsayan dağıtımçı liderlikte asıl rol, hesap verme pozisyonunda bulunan örgüt liderinindir (Gedikoğlu, 2015: 58).

2.2.4.5. Vizyoner Liderlik

Günümüzde önemli görülen çağdaş liderlik yaklaşımlardan birisi de vizyoner liderliktir. Vizyon latince “videre” kelimesinden gelmekte ve “görüş kuvveti, geleceği önceden görme ve hayal gücü” anlamlarına gelmektedir (a.g.e.: 54). Türk Dil Kurumu (TDK, 2020) ise vizyonu “görünüm, ülkü, sağgörü, ileri görüş” olarak açıklamaktadır.

1990'lı yıllardan bu yana önem kazanan vizyoner liderliğin başarısı örgütlerin geleceğine dair belirsizlikleri ortadan kaldırmasından kaynaklanmaktadır (Doğan, 2020: 92). Bir liderlik olarak da diğer liderliklerin değerli bir ögesi olarak da vizyon kavramı liderlik teorilerinin olmazsa olmazıdır (Erçetin, 2000: 72).

Vizyoner liderler, her zaman öğrenmeye açık, özgün görüşleri olan, ön görüş sahibi, denemekten kaçınmayan, kolay vazgeçmeyen, ikna kabiliyeti yüksek olan, geleceğe dair isabetli tahminler yapabilen kişilerdir (Gedikoğlu, 2015: 54).

Vizyoner liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada vizyoner liderliğin özellikleri ve çeşitleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu araştırmalardan bir tanesinde Westley ve

Mintzberg (1989: 23) liderin karakteri, belirgin özelliği, içeriği-kapsamı, süreç, örgütsel kapsamı, ürün-market durumu, hedef grup başlıkları altında vizyoner liderlik sınıflandırması yapmış ve bu sınıflandırmaya göre vizyoner liderliğin karakteristik özellikleri; yaratıcılık, propagandacılık, idealistlik, elçilik ve kahinlik olarak belirlenmiştir.

2.2.4.6. Etkileşimci (İşlemci, Sürdürücü, Transaksiyonel) Liderlik

Etkileşimci liderlik literatürde işlemci liderlik veya sürdürücü liderlik (transaksiyonel liderlik) olarak da isimlendirilmektedir. Etkileşimci liderlik, McGregor Burns'un Weber'in ve Herbert A. Simon'un görüşlerinden geliştirdiği iki liderlik türünden biridir (Başaran, 2004: 89). Burns işlemci liderliği lider ile iş görenler arasındaki bir alışveriş olarak açıklarken Bass ise bu alışverişi ödül-amaç ilişkisine dayalı olarak açıklamıştır (Doğan, 2020: 117). Etkileşimci liderlik, çalışanların iş doyumunu olabildiğince arttırarak örgütün faydalılığını, canlılığını, verimini ve sağlığını devam ettirmeyi amaçlayan bir liderliktir (Başaran, 2004: 89).

Etkileşimci liderler izleyenlerinin şahsi menfaatlerine ve ortak faydaya hitap ederek izleyenlerinin motivasyonlarını sağlarlar (Yukl, 2018: 321). Etkileşimci liderler, ast-üst ilişkilerinde de yönetim tarzlarında da geleneksel yönetim uygulamaları yapan ve süreçten çok sonuca odaklanan liderlerdir (Uludağ ve Tepe, 2018: 147). Etkileşimci liderler, örgütün mevcut durumu muhafaza etmek için örgütün kültürüne ve geleneklerine bağlılık gösteren, riski ve değişimi sevmeyen, iş görenleri ödül ve ceza ile örgütün hedeflerine kanalize eden liderlerdir (Doğan, 2020: 115). Etkileşimci liderler, her şeyin planlandığı gibi yürütülmesi için çalışanları ve yapılan çalışmalarını takip eder ve sonuca göre ödül verir ya da düzeltme yaparlar (Gedikoğlu, 2015: 52).

Liderin etkileşimciliği, çalışanların liderle aralarında bulunan sözleşmeleri özümsemeleri ve bu sözleşmelere uygun davranışlar göstermelerine bağlıdır (Başaran, 2004: 89). Etkileşimci liderler standart uygulamalardan vazgeçemedikleri için örgütü değişen, dönüşen ve gelişen organik bir yapı olarak değil mekanik bir yapı olarak görürler (Gedikoğlu, 2015: 53). Bass'a göre etkileşimci liderlik teorisi izleyenlere, lidere itaat etme, liderin uygulamalarını doğru olarak görme ve lideri etkileme görevleri yükleyen bir teoridir (Doğan, 2020: 117). İnsani değerlere önem veren ve üyelerinin ihtiyaçlarını önemseyen etkileşimci liderlik; sorumluluk, dürüstlük, sadakat, bütünlük ve doğruluk gibi değerlere sahiptir (Kurt, 2009: 68).

Etkileşimci liderlerin özellikleri şunlardır (Bass,1990, akt. a.g.e.: 79).

- Mevcut durumu sürdürmeye çalışır.
- Durumu yeterli görmeye eğilimlidir.
- Tepkisel davranır.
- Problemleri takip eder ve ihtiyaç duyulduğunda hafif ve küçük değişiklikler yapar.
- Bürokratik otoriteye ve meşruiyete dayanmaktadır.
- İzleyenlerine performansa dayalı ödüller verir.
- Yapılması gereken işleri ve bunları yapması gerekenleri belirler.
- Bütçe sahibidir.
- Astlarını denetim altından tutar.
- Yetki sahibidir
- Müdahale etmek için hata ve kusurların meydana gelmesini bekler.
- Astları beklendiği gibi davranmaya motive eder.

Bass'a (2003: 29) göre etkileşimci liderliğin birçok eksikliği vardır. Bu eksiklikler şunlardır:

- Yöneticilerin çeşitli sebeplerden dolayı etkileşimci liderlikten tam olarak yararlanamamaları.
- Astların ve üstlerin farklı geri bildirim tercihlerinde bulunmaları ve geri bildirimlere farklı önem vermeleri.
- İzleyenlerin davranışlarının birbirinden farklı pekiştiricilerle pekişmesi.
- Çalışanların yeterince verimli çalışmaması.

Gedikoğlu'na (2015, 53) göre etkileşimci liderlik, okul liderlerinin hazırlanmış eğitim politikalarının okulda uygulamasını yapmak ve denetim yaparak tespit edilen sorunları düzeltmek ve performansı yükseltmek amacıyla kullandıkları bir liderliktir. Etkileşimci liderlik, okullara belli bir seviyede katkı yapmakla beraber okul müdürlerinin hangi liderlik tarzını uygulayacakları konusunda da kısıtlayıcı olmaktadır (a.g.e.).

Etkileşimci liderliğin üç boyutu bulunmaktadır (Bass, 1990, akt. Doğan, 2020: 117).

a) Koşullu Ödül: Belirlenen amaçlara ulaşmak için daha önceden belirlenmiş bir ödül sistemi gereği astlar elde ettikleri başarı oranında ödüllendirilerek motive edilir.

b) *İstisnalarla Yönetim*: Ödül mekanizması kullanılmasına rağmen çalışanlardan beklenen verim alınmadığında lider devreye girerek aksayan işlere müdahale ederek hedeflere uygun hale getirir.

c) *Serbest Bırakıcı*: Liderlik özelliği bulunmayan yöneticiler liderlikten kaçınarak astları başıboş bırakır. Kararlar ertelenir, ödüller verilmez ve motivasyon sağlanamaz.

2.2.4.7. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

İlk olarak Dawston'un 1973 yılındaki "İsyan Liderliği" isimli çalışmasında anılan dönüşümcü liderlik kavramı, 1978 yılında James McGregor Burns tarafından sistematik hale getirilmiş ve Bass tarafından geliştirilmiştir (a.g.e.). Literatürde dönüşümcü liderlikle karizmatik liderliğe eş anlamlar yükleyen, birini diğerinin kapsamında gören birçok araştırmacı bulunmaktadır. Dönüşümcü liderliğin geliştiricisi olan Bass ise dönüşümcü liderlikte karizmanın gerekli ama tek başına yeterli olmadığını belirterek karizmatik liderliğin dönüşümcü liderliğin kapsamında olduğunu belirtmiştir (Erçetin, 2000: 58)

Dönüşümcü liderlik, kurumsal yapıda ve işleyişte radikal değişiklikleri yapmayı ve dönüştürmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır (Gedikoğlu, 2015: 51). İlham verme, özendirme, yüceltme, eyleme geçme ve ruh kazandırma gibi dikkat çeken özelliklere sahip olan dönüştürücü liderlik, ortak gayeler için manevi bir güçle eyleme geçmektir (Barutçugil, 2014: 90). Dönüşümcü liderliğin diğerlerinden en önemli farkı, liderin örgütü çevresel değişimlere çabuk adapte edilebilmesidir (Celep, 2014: 19). Yukl'a (2018: 322) göre dönüşümcü liderlikte izleyenler, lidere saygı duyar, inanır, güvenir, takdir eder, bağlılık gösterirler ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapacakları bir motivasyona sahip olurlar. Böylece dönüşümcü liderler de izleyenlerin bu desteğiyle kendi yapabileceklerinin daha fazlasını yapma olanağı bulabileceği söylenebilir.

Dönüşümcü liderler sıradanlaşan insanları bir amaç peşinde koşan, bir karakterli duruş gösteren aktif kişilere dönüştüren toplumsal mimarlardır (Barutçugil, 2014: 91). Dönüşümcü liderler var olan sistemin dışına çıkmak isteyen ve çıkılmasını teşvik eden dinamik liderlerdir. Bunun gereği olarak iş görenlerin özgüvenlerini arttırarak ve onların yeteneklerini ortaya çıkararak onları motive eder ve daha fazla verim almayı hedeflerler (Pehlivan, 2019: 292). Dönüşümcü liderler sadece kendi dönemlerinde değil gelecekte de insanların mevcudiyetlerini sürdürebilecekleri ve zorluklarla

mücadele edebilecekleri bir güç kazandırmak isterler (Barutçugil, 2014: 91). Dönüşümcü liderler takipçilerini, işten edinilecek kazanımların farkında olmalarını sağlayarak, onları örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmaya motive ederek ve önem derecesi yüksek ihtiyaçlarını harekete geçirerek değiştirir ve motive ederler (Yukl, 2018: 322). Dönüşümcü liderler, örgütün tutum ve değerlerini değiştirme, izleyenleri örgütün hedeflerini gerçekleştirmeye motive etme ve izleyenlerin bu hedefler için gönüllü olarak gayret göstermesini sağlama etkisine sahiptirler (Pehlivan, 2019: 301).

Başaran'a (2004: 105) göre dönüşümcü lider öngörü, simgecilik, erklendirmek, dürüstlük, karizma, bilişsel uyarıcılık gibi özelliklere sahip olmalıdır. Buna göre dönüşümcü lider örgütün hedefleri doğrultusunda gelecekte olabileceklere dair öngörülerde bulunabilmeli, örgüt üyelerinin yüksek performans göstermeleri durumunda onları diğerlerine örnek olacak şekilde ödüllendirerek onore etmeli ve astlarının yetkilerini, görev ve sorumluluklarını arttırarak onların yönetime daha fazla katkı sağlamalarını sağlamalıdır. Dönüşümcü lider dürüst olmalı, onu diğerlerinden ayıran, üstün kılan ve onları etkileyen özelliklere sahip olmalı ve astlarının kendini daha fazla geliştirmeleri ve yapabileceklerinin daha fazlasını yapmaları için onları motive edebilmelidir.

Dönüşümcü liderler proaktif davranan, var olanla yetinmeyen, fırsatlardan faydalanan, kişisel etki ve ikna gücüne sahip, izleyenlerini ortak hedef ve değerler etrafında birleştiren, vizyon sahibi, etkili, güvenilir, motive edici, en iyiyi yapmaya çalışan ve örgütte kapsamlı bir dönüşümü hedefleyen özelliklere sahiptirler (Bass, 1987, akt. Kurt, 2009: 79).

Bass'a (1990: 22) göre dönüşümcü liderliğin karakterini belirleyen faktörler şunlardır.

a) Karizma: Lidere vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur verir, saygı ve güven kazandırır. Çalışanların gözünde lideri rol model yapar.

b) İlham: Lider yüksek performans beklentilerini ve hedeflerini çalışanlara güçlü bir şekilde iletir.

c) Entelektüel uyarım: Lider, çalışanlarını problemleri zeki, akılcı, dikkatli ve yenilikçi yollarla çözmeye teşvik eder.

d) Bireysel İlgisi: Lider çalışanların kişisel sorunlarına ilgi gösterir, her çalışanla ayrı ayrı ilgilenir, onlara koçluk yapar ve tavsiyelerde bulunur.

Okullarda öğretmen, öğrenci ve veli iş birliği dönüşümcü liderliğin temelini oluşturmaktadır. Dönüşümcü liderler sürekli değişen koşullara rağmen okulu ve öğretmenleri koşullara göre sürekli geliştirerek yeni bir okul kültürü oluştururlar (Gedikoğlu, 2015: 52). Dönüşümcü liderlik eğitimde örgütün yenilenmesi için önemli rolü olan bir liderliktir. Dönüşümcü lider öğretmenleri kendini geliştirmeleri için teşvik eden onlara dönüşümün sevinç ve mutluluğunu aşıl原因an liderdir (Doğan, 2020: 112).

2.2.4.8. Serbest Bırakıcı Liderlik (Başboş Liderlik)

Serbest bırakıcı liderliğin bazı kaynaklarda, işlemci liderliğin dördüncü boyutu olarak alındığı bazı kaynaklarda da ayrı bir liderlik türü gibi ele alındığı görülmektedir. Bunun sebebi Bass ve Avolio'nun yaptığı araştırmalardan çıkan sonuçlara dayanmaktadır (Yavuz, 2008: 68). Serbest bırakıcı liderlik, liderin astları kendi hallerine bıraktığı, astlarla herhangi bir anlaşma ya da iş bölümünün olmadığı ve liderin sözde var olduğu bir liderlik türüdür.

Serbest bırakıcı liderlikte lider liderlik yapmaktan kaçındığı için astlarına yardım etmez, soruları cevapsız bırakır, karar vermekten çekinir ve astlarını motive etmeye uğraşmaz (Karip, 1998: 450). Serbest bırakıcı liderlikte lider hiç yokmuş gibi pasif olduğundan astlara karışmaz, onları özgür bırakır ve hiçbir şey öğretmez (Demir ve Okan, 2008: 76). Grup üyelerinin oldukça özgür olduğu bu liderlik tipinde izleyenler için adeta “bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler” ilkesi geçerlidir. Güç kullanmaktan kaçınan lider ile örgütteki herhangi birinin rolü arasında farklılık yoktur. Örgütte hedeflerin belirlenmesinde ve belirlenen hedeflere ulaşmada izleyenler liderden daha etkilidir (Yavuz, 2008: 68). İzleyenlerin liderden daha fazla etkili olmasının ve herkesin istediğini yapabilmesinin örgütte otorite boşluğu oluşturacağı ve bununda örgütün hedeflerine ulaşmasına engel oluşturacağı düşünülmektedir.

Serbest bırakıcı liderlikte lider ve izleyenleri arasında etkileşimde bulunma, ilişki kurma, ortak iş yapma, yöneltme ve yönlendirme en az seviyededir (Dilek, 2005: 45). Bu liderliğin ortaya çıkması, üyelerin veya örgütün istemesinden ziyade liderde liderlik niteliklerinin bulunmamasından ya da liderlik edecek uygun bir zeminin oluşmamasından kaynaklanmaktadır (Yavuz, 2008: 68). Bir bakıma izleyenlerin kendi

kendine liderlik ettiği bu liderlik türü pek çok kaynakta bir liderlik stili olarak görülmemektedir. Liderin karakteri gereği ya da örgütün şartları gereği varlık gösteremediği bu liderlik stilinde örgütün hedeflerine ulaşmasının pek mümkün olamayacağı öngörülmektedir.

2.3. Örgüt

İnsanların birlikte koydukları hedefleri gerçekleştirmeleri için bir düzen ve hiyerarşiye göre bir araya gelmelerini sağlayan yapıya örgüt denir (Erkılıç, 2016: 412). Başaran 'a (2008: 15) göre örgüt, bir toplumsal kurum adına toplumun ihtiyaçlarını giderecek işleri yapmak için kurulan toplumsal birimdir. Türk Dil Kurumu örgütü, "Ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat" ya da "Bir kuruluşa bağlı alt bölümlerin bütünü" olarak tanımlamıştır (TDK, 2020).

İnsanlık tarihi kadar eski olan örgütler, insanların ortak amaçlarını gerçekleştirmek için birlikte hareket etme ihtiyacından doğmuştur (Demirtaş, 2016: 90). Başaran'a (2008: 15) göre örgütler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş toplumsal kurumların oluşturduğu toplumsal birimlerdir. Balcı'ya (2014: 1) göre örgütler insan, teknoloji ve insanların birbiriyle ve işleriyle olan ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerin bileşimidir. Örgütler daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelen çalışanların koordine edilmiş ilişkilerinden oluşur (Başaran, 2008: 16).

Örgütlerin tarihsel gelişimine bakıldığında, örgüt kuramları, örgütü ilk tanımlamalarında fiziki yapısına önem vermiş, daha sonraları örgütü hareketleri gözlemlenebilen makinelere ya da davranışları izlenebilen organizmalara benzetmiş, son zamanlarda ise örgütü küçük birer toplum olarak görmüştür (Gedikoğlu, 2015: 140).

Demirtaş'a (2016: 90) göre her örgütte işte uzmanlaşma ve bir hiyerarşi zinciri vardır. Ayrıca her örgütte yetkiler ve sorumluluklar önceden belirlenmiş, örgüt bölümlere ayrılmış ve örgütte bir yönetim kademesi oluşturulmuş olmalıdır. Bu özellikleri taşımayan örgütlerde tam olarak bir örgütlenmeden bahsedilemeyeceği ve bu durumun örgütün hedeflerine ulaşmasında engelleyici olabileceği düşünülmektedir.

2.3.1. Örgütsel Davranış

Davranış; insanların gözlenebilen, ölçülebilen, tekrarlanabilen ve anlatılabilen bilinçli faaliyetlerinin toplamı, örgütsel davranış ise örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanların yaptıkları bilinçli faaliyetlerin bütünüdür (Başaran, 2008: 16). Yılmaz'a (2019: 83) göre örgütsel davranış, bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının bilime uygun ve sistemli olarak incelenmesidir. Örgütsel davranış bireylerin ve grupların birbirine etkilerinden ve hareketlerinden doğmaktadır.

İnsanlar hayatlarını davranışlarına borçlu olduğu gibi örgütlerde devamlılığını çalışanların davranışlarına ve hedeflediği işi gerçekleştirebilmesine borçludur (Başaran, 2008: 17). İş görenlerin davranışlarını anlamak, geleceğe dair tahminlerde bulunmak, örgütün verimliliğini ve dinamizmini arttırıcı önlemler alabilmek için girdi, çıktı, çevre, yapı, strateji, süreç, amaç, davranış gibi öğeleri inceleyen örgütsel davranış alanı çok boyutlu bir disiplindir (Yılmaz, 2019: 82).

Başaran'ın (2008: 19) örgütsel davranış modeline göre örgütsel davranış, örgütün işlevsel ve toplumsal çevreleri ile çalışanların etkileşiminin neticesinde ortaya çıkar. Başaran'ın örgütsel davranış modelinin içeriğini oluşturan üç kavram vardır. Bu kavramlar şunlardır:

a) İş gören: Üretimi yapan, örgütsel davranışın kaynağında olan ve örgütün varlığını borçlu olduğu Ben Sistemi ya da Birey Sistemi'dir.

b) İşlevsel Çevre: Örgütün kurulmasının sebebi olan mal, hizmet ve düşünce gibi ürünleri üretecek işleri ve üretim araçları olan fiziki, teknik ve teknolojik varlıkları içerir.

c) Toplumsal Çevre: Çalışanları sosyal ihtiyaçlarını karşılayan ve hedefleri gerçekleştirmeye yardım eden bireyler arası ilişkiler dokusu ve getirileridir.



Şekil 2.1: Örgütsel Davranışın Modeli (Başaran, 2008).

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi tanımları yapılan işlevsel çevre, toplumsal çevre ve iş gören birbiriyle etkileşime geçtiğinde görev, rol ve ortam kavramları ve bunların kesişiminden de örgütsel davranış ortaya çıkmaktadır. İşgörenin işlevsel çevrede yaptıkları görevini oluşturmakta, işgörenin toplumsal çevrede yaptıkları rollerini oluşturmaktadır. Toplumsal çevre ve işlevsel çevrenin ortamı oluşturduğu bu davranış modelinde işgörenin işlevsel çevre ve toplumsal çevrede yaptıklarıysa örgütsel davranışı ortaya koymaktadır. Bu durumda özetle işgörenin uygun ortamda görevi gereği yaptığı rollerin örgütsel davranışı oluşturduğu söylenebilir.

2.3.2. Örgütsel Davranış Konuları ve Türleri

Örgütsel davranış birçok alanda üzerinde araştırmalar yapılan önemli konulardan birisidir. 2001-2018 yılları arasında Türkiye’de eğitim yönetimi alanında yayınlanan örgütsel davranış makalelerindeki yönelimlerin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmaya göre makale konularının örgütsel davranış boyutlarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir (Yılmaz, 2019: 90).

Tablo 2.2: Makale Konularının Örgütsel Davranış Boyutlarına Göre Dağılımı

Örgütsel Davranış Boyutu	f	%
Örgüt	501	39,57
Kişi	442	34,91
Grup	299	23,62
Çevre	24	1,90
TOPLAM	1266	100

Kaynak: Yılmaz’dan (2019) alınmıştır.

Tablo 2.2’de görüldüğü gibi makalelerde örgütsel davranış boyutlarından en çok örgüt boyutunda sonra sırasıyla kişi boyutu, grup boyutu ve çevre boyutunda yer alan konularda çalışmalar yapılmıştır. Örgüt boyutundaki makalelerin konuları içinde en çok farklı örgütsel niteliklerin tespit edilmeye çalışıldığı konular, bu konular içinde de en çok örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel sinizm, örgütsel sağlık konuları çalışılmıştır. Bunların dışında en çok üzerine makale yazılan konular denetim/personel geliştirme, yönetim süreçleri, örgüt kültürü ve çeşitli yönetim biçimleri konuları, en az çalışılan konular ise örgütsel yapı ve içsel örgüt değişkenleri konularıdır (a.g.e.).

Yapılan çalışmada incelenen makaleler boyutlarına bakılmadan değerlendirildiğinde eğitim yönetimi alanında en fazla çalışılan örgütsel davranış konuları liderlik, örgütsel özellikler, prososyal davranışlar, yeterlik/özyeterlik, denetim/personel geliştirme ve olumsuz psikolojik özellikler konularıdır (a.g.e.: 97).

Başaran’a (2008: 30-32) göre çalışanların görevi gereği örgüt için yapması gereken örgütsel davranış çeşidi oldukça fazladır ama bu örgütsel davranışlar beş grupta sınıflandırılabilir. Bu davranışlar:

- a) **Üretim Davranışları:** İş görenin örgütün amacına uygun ürünler üretmesidir.
- b) **İşten Doyum Davranışı:** İş görenin örgüt tarafından iş doyumunun sağlanmasıdır.
- c) **Uyum Davranışları:** İş görenin örgüte uyum davranışı göstermesidir.
- d) **Yönetime Katılma Davranışları:** İş görenin, örgütün hedefleri doğrultusunda yönetilmesine katkı sağlamasıdır.
- e) **Yaşatma Davranışları:** İş görenin, örgütün varlığını sürdürebilmesi için örgütü koruması ve geliştirme çabasıdır.

2.4. Sinerji Kavramı

Sinerji, “birlikte çalışmak” anlamına gelen Yunanca bir kavramdır (Harris, 2004: 359). Türk Dil Kurumu’na göre sinerji kavramı kökeni Fransızca “synergie” kelimesi olan ve “Bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç, artı güç, görevdaşlık.” anlamlarına gelen bir kavramdır (TDK, 2020). Oxford Advanced Learner’s Dictionary’ye (2020) göre sinerji, iki veya daha fazla kişi ya da şirketin birlikte çalışmasıyla tek başına çalışmalarından elde edebileceklerinden daha fazla başarı, güç ve enerji elde etmeleridir. Atasözlerimizden “birlikten kuvvet doğar” sözü

sinerjiyi, “bir elin nesi var; iki elin sesi var” sözü ise ekip sinerjisinin gücünü ifade etmektedir (Ersoy, 2019: 27).

Başlangıçta tıpta ilaçların etkileşimde bulunması anlamında kullanılan sinerji kavramı, günümüzde gelişim psikolojisinde ve örgütsel davranışların analizinde önemli bir yere sahiptir (Dökmen, 2004: 163). Gürlek’e (2010: 11) göre bilim tarihinde sinerji ve sinerjik yönetim kavramlarının önce tıpta, sonra işletmede, günümüzde de eğitim bilimlerinde kullanılmaya başlandığı söylenebilir.

Dökmen’e (2004: 163) göre sinerji, iş birlikçi olmayı veya birlikte hareket etmeyi ifade eden bir eylemdir ya da başka bir tanımla iş birliği yoluyla güç arttırımıdır. Farklı insan grupları veya farklı bireylerin ortak bir amaç için iş birliği yapmasıyla sinerji ortaya çıkar. Amaç, algıları, deneyimleri, iç görüleri ve bilgileri paylaşarak etkinliği arttırmaktır (Harris, 2004: 359). Töremen’e (2001: 2) göre sinerji, bireylerin tek başlarına üretebileceklerinin toplamından daha fazla üretebilmek demektir. Sinerji, ortak bir sonuç elde etmek için etkili olabilecek birden çok faktörün etkileşimde bulunması sonucunda, bu faktörlerin tek başlarına oluşturabileceği etkilerin toplamından daha fazla bir etki üretmeleridir (Dökmen, 2004: 163).

Özdevecioğlu ve İnce Balcı’ya (2011: 29) göre yapılan tanımların ortak noktaları dikkate alınarak sinerji, “Bütünün parçaların toplamından daha fazla olması sebebiyle sisteme ya da gruba ait çıktının birimlerin ya da bireylerin yalnızken sergileyebilecekleri performanstan daha fazla olmasıdır.” şeklinde tanımlanabilir.

Sinerjiyi doğanın her yerinde bulmak mümkündür. Yan yana dikilen iki bitkinin köklerinin birbirine karışmasıyla toprağın kalitesi artar ve iki bitkide daha iyi yetişir. Üst üste konulan iki tahta birlikte tek başına taşıyabileceklerinden daha fazla ağırlık taşırlar. Bütün parçalarının toplamından daha büyüktür. Bir artı bir üç veya daha fazla eder (Covey, 2019: 301). Bu ve bunun gibi doğadan, gündelik hayattan veya bilimden birçok örnek sinerjinin anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Yapılan sinerji tanımlarında da verilen örneklerde de bir arada olmanın verdiği güç ve birlikte hareket etmenin önemi vurgulanmaktadır.

Aktan’a (1999) göre yeni global yönetim anlayışı beş temel boyut üzerine inşa edilmiştir. Bu temel boyutlar kalite, strateji, insan, bilgi ve sinerjidir. Sinerjide nasıl uyum varsa sinerjinin olmadığı yerde de uyumsuzluk mevcuttur. Baltaş (2006), bu uyumsuzluğu asinerji kavramıyla ifade etmiştir. Asinerji, birlikte çalışanlar arasında

bir uyum olmaması durumudur. Bu çalışmadan doyurucu bir sonuç çıkmaz; 1+A=?! (Töremen, 2001: 15).

Harris'e (2004: 359) göre sinerji; uyum ve öğrenmeyi içeren dinamik bir süreçtir. Uzlaşma olmasa da gerçek sinerji vazgeçilmezdir, kaybolmaz. Sinerji üyelerinin potansiyelini geliştiren, ortak hareket etmeyi önemseyen bütünleşmiş bir çözüm yaratır. Sinerjinin ortaya çıkması için oluşması gereken bazı şartlar vardır. Bu şartlar şunlardır; (Harris, 1981, akt. Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011: 29).

- Parçalar, bütünü güçlendirmelidir.
- Sinerji sadece parçalardan değil, sistemin tümünden beklenmelidir.
- Tespit edilen amaçlar birbirini desteklemelidir.
- Sinerji yaratacak etkenler çok çeşitli olmalıdır.
- Problemin belirlenmesinde ve çözümünde farklı yöntemler kabul edilebilmelidir.
- En iyi bireyin ya da takımın belirlenmesinde farklı yöntemler kabul edilebilmelidir.

2.4.1. Sinerji Türleri

Can'a (1999) göre bireysel, grupsal, örgütsel sinerji olmak üzere 3 tür sinerji vardır (Can, 1999, akt. Gürlek, 2010: 17).

a) Bireysel sinerji: Biyolojik veya psikososyal fonksiyonların iç ve dış çevreyle uyum, ahenk ve denge içerisinde stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik davranışlar içerisine girmesidir.

b) Grupsal sinerji: Doğal ya da suni grupların, kendilerini oluşturan bireylerin katılım, iş birliği ve paylaşım temelinde ortak anlam oluşturmasıdır.

c) Örgütsel sinerji: Etkenliğin ve etkinliğin, insan kaynaklarının sistem değişkenleriyle ve parametreleriyle etkileşimleri sonucu oluşan kolektif performanstır.

Sinerji, bir grubu hareket ettiren enerjidir ve bu enerjinin çok çeşitli kaynakları bulunmaktadır. Birbiriyle uyumlu birçok faaliyeti bünyesinde barındıran işletmelerde de sinerji etkisi yaratabilecek uygulamalar mevcuttur (İnce Balcı, 2011: 65). Aynı zamanda sinerji türleri olarak da adlandırılan bu uygulamalar Iversen (1997) ve Harris'e (2004) göre şöyledir:

a) **Pazar Sinerjisi:** Birçok ürünün ve hizmetin aynı organizasyon içinde sunulması pazar sinerjisi oluşturmaktadır.

b) **Maliyet Sinerjisi:** Birden fazla ürünün aynı işletmede üretilmesi maliyet açısından tasarruf sağladığından maliyet sinerjisi oluşturur.

c) **Teknolojik Sinerji:** Organizasyonlarda güncel teknoloji kullanılarak hızlı ve etkili işler yapılabilir.

d) **Liderlik Sinerjisi:** Tüm organizasyonun başında bulunan etkin bir liderin kendisi bir sinerji etkisi ortaya koyabilir.

e) **Ekip Sinerjisi:** “Bir elin nesi var iki elin sesi var.” atasözü gereği ekip olarak birliktelik içinde bir sinerji oluşturmak mümkündür.

Iversen (a.g.e.) tarafından geliştirilen ve daha çok işletme alanını ilgilendiren sinerji türleri modeli de aşağıdaki gibidir.

Tablo 2.3: Iversen'in Sinerji Türleri Modeli

	Statik	Dinamik
Tamamlayıcı	Kapsam ekonomisi	Yatırım sinerjisi
Sinerjik	Ansoff'un geliştirdiği sinerji	Tamamlayıcı sinerji

Kaynak: Iversen'den (1997) alınmıştır.

Iversen dört tür sinerjiyi tanımlayan ikiye iki bir matris oluşturmuştur. Bu modelin içerdiği bu dört sinerji türü aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

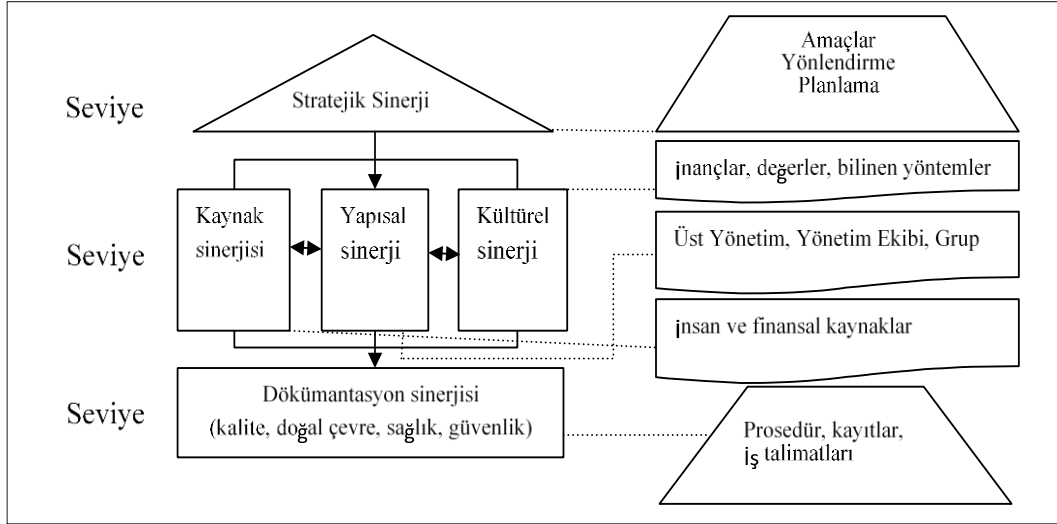
a) **Kapsam ekonomisi:** Hem statik hem de tamamlayıcı yatırımları içeren sinerji türüdür.

b) **Yatırım sinerjisi:** Hem dinamik hem de tamamlayıcı yatırımlar içeren sinerji türüdür.

c) **Ansoff'un geliştirdiği sinerji:** Ansoff tarafından geliştirilen tamamlayıcı ve statik yatırımlar içeren sinerji türüdür.

d) **Tamamlayıcı sinerji:** Dinamik ve sinerjik yatırımlar içerir.

Yapılan sinerji sınıflandırmalarından birisi de Şekil 2.2'de görülen ve Zeng, Shi ve Lou (2007) tarafından uyumlu yönetim sistemleri için önerilen ve çoklu seviyelerden oluşan sinerjik bir modeldir (Zeng, Shi ve Lou, 2007, akt. İnce Balcı, 2011: 67).



Şekil 2.2: Örgütsel Seviyede Sinerji Türleri (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011: 30).

Sinerji türlerinin genel olarak üç seviyede görüldüğü bu sınıflandırmaya göre sinerji, organizasyonun alt seviyesinde dökümantasyon sinerjisi; orta seviyesinde kültürel sinerji, yapısal sinerji ve kaynak sinerjisi; üst seviyesinde stratejik sinerji olarak görülmektedir. Bu sınıflandırmaya göre organizasyonun her seviyesinde başarılı sinerjik uygulamalara yer verilmesi önemli görülmektedir (Özdevecioğlu ve İnce Balcı, 2011: 30).

2.4.2. Sinerjik Yönetim

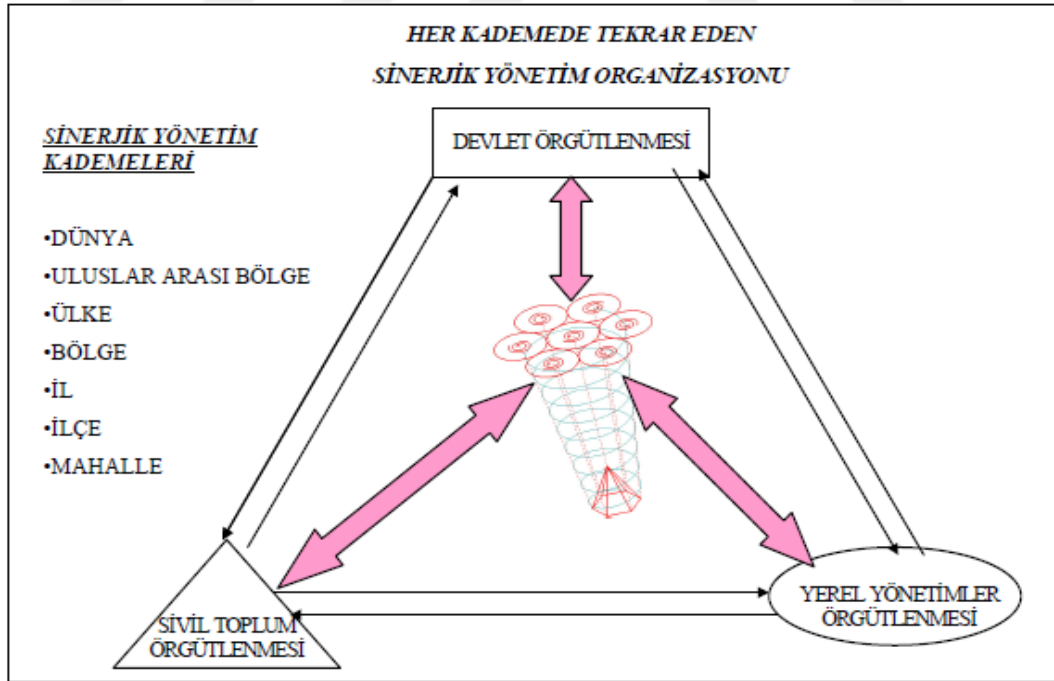
Bütünün parçalarının toplamından daha fazla olması anlamında kullanılmakta olan sinerji ayrıca, organizasyondaki tüm kaynakların ortak bir amaca yöneltilmesi anlamına da gelmektedir. Sinerjik yönetim ise organizasyondaki lider, insan, sistem ve donanım kaynaklarının bir arada düşünülmesinin önemi üzerindedir (Aktan, 2012: 262). Zamana karşı yarış, tasarruf zorunluluğu ve kaliteye karşı duyarlılık vb. yaşam şartlarının olduğu günümüzde sinerji artık yönetim sürecinin bütünleşmiş bir parçasıdır (Dündar, 2013: 29). Sinerjik yönetim kavramı iletişim ve fonksiyonlar arası etkileşimi temele alan bütünleştirici ve katılımcı bir yönetim anlayışını içeren bir kavramdır (Doğan, 2018: 27). Bu kavram ile bütün örgüt kaynaklarının aktif bir liderlik anlayışıyla daha yüksek bir enerjinin yaratılması için bir araya getirilmesi ifade edilmektedir (Aktan, 1999). Sinerjik yönetim konusu genellikle kalite çalışmalarında ve iş hayatı ile ilgili hususlarda gündeme gelmektedir (Ökten ve Diker, 2009: 158).

Aktan'a (1999) göre sinerjik yönetimin temel özelliklerini şunlardır:

- Sinerjik yönetim, organizasyonda yüksek performans sağlamak için bütün üretim faktörlerinin birlikte kullanılması ve ortak bir enerjiye dönüştürülmesini gerektirir.
- Ekip çalışması ve yönetime aktif katılımı sağlayan etkenler organizasyonda sinerji etkisinin bir kaynağıdır.
- Sinerjik yönetimde organizasyonda fonksiyonlar arası iletişim ve etkileşimin önemsenen ve istenen bir şeydir.

Sinerjik yönetim her çalışanın yönetime aktif olarak katılımının sağlanmasıdır. Bu yönüyle sinerjik yönetime Toplam Katılım Yönetimi’de denilebilir. Çalışanların yönetime katılması için iş zenginleştirme, anketler, geri bildirim, kendi kendini yöneten takımlar, görev grupları, yetki ve sorumluluk devri, bilgi paylaşımı, öneri sistemleri, organizasyon/sendika iş birliği, kalite çemberleri, fonksiyonel çalışma grupları ve fonksiyonlar arası çalışma grupları gibi sinerjik yönetim teknikleri kullanılmaktadır (a.g.e.).

Sinerjetik bir toplumun gelişebilmesi için sinerjik yönetim organizasyonları yapılması gereklidir. Diker Çamlıbel’in (2003: 162) önerdiği Sinerjik Yönetim Organizasyonu Şekil 2.3’te görülmektedir.



Şekil 2.3: Sinerjik Yönetim Organizasyonu (Diker Çamlıbel, 2003).

Şekil 2.3’te önerilen sinerjik yönetim organizasyonuna göre üç ana örgütlenme bulunmaktadır. Bu örgütlenmeler devlet örgütlenmesi, sivil toplum örgütlenmesi ve

yerel yönetimler örgütlenmesidir. Sinerjik bir yönetim organizasyonu için olması gereken şey bütün örgütlenmelerin sürekli olarak birbiriyle iletişim ve etkileşim kanallarını açık tutmasıdır. Bu ilişkilerde sağlıklı bir şekilde kurulamamış olan yerel yönetimler bağlantısının da geliştirilmesi sinerjetik toplumun sürdürülebilirliği açısından önemlidir (a.g.e.).

Sinerjik yönetim kurumlarda uygulanırken hiçbir çalışanı dışarıda bırakmadan yönetime katmak, kurumda aktif bir yönetim oluşması için yararlı olabilir. (Gürlek, 2010: 21). Sinerjik yönetimin temelinde organizasyonda bir “toplam katılım kültürü” ve bununla beraber bir “paylaşma kültürü” bulunmalıdır. Ayrıca organizasyonda; vizyon paylaşımı, bilgi paylaşımı, iş paylaşımı, yetki ve sorumluluk paylaşımı, kazanç paylaşımı konularında da bir kurum kültürü bulunmalıdır (Aktan, 2012: 274). Bir örgütteki liderde dahil herkesin her an paylaşma hazır olması gerektiği ve herkesin bilgi ve tecrübelerini paylaşarak örgütteki sinerji oluşumuna olumlu bir katkı sağlayabileceği söylenebilir.

2.4.3. Sinerji ve Liderlik

Örgütlerde sinerji oluşturmak için lidere ihtiyaç olmaması düşünülebilir bir durum değildir. Çalışanların uyum içinde çalışması ve sinerji oluşturarak normal kapasitelerinin üzerinde bir üretime teşvik edilebilmesi için liderin konumunun oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Liderin; açıklık, paylaşımcılık, yalınlık, katılımcılık, esneklik, öncülük etme ve yaratıcılık gibi liderlik nitelikleriyle çalışanlarını etkileyerek hem iyi bir lider hem başarılı bir yönetici hem de iyi bir model olabileceği söylenebilir (Gürlek, 2012: 42).

Organizasyonlarda sinerjik yönetim anlayışının kurumsallaştırılması için öncelikle üst yönetimin ve liderlerin bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Aktan, 2012: 266). Sinerjik yönetim anlayışı için liderlerde ve üst yöneticilerde bulunması gereken özellikler özetle şunlardır (Wart vd. 1993: 304-305, a.g.e.: 266-268).

- **Yazılı iletişim:** Organizasyonla ilgili bilgileri yazılı olarak düzenli bir şekilde halka ulaştırmak.
- **Sözlü iletişim:** Organizasyonla ilgili bilgileri izleyenlerle paylaşmak, onlarla düzenli olarak istişarelerde bulunmak.
- **Problem çözme:** Organizasyonda problemleri en iyi şekilde tespit etmek ve çözmek için gayret etmek.

- ***Kişilerin yeteneklerinden istifade etme:*** Çalışanların yeteneklerini en iyi şekilde kullanmak için onları en uygun işte çalıştırmak.
- ***Organizasyondaki cinsiyet, ırk ve etnik kültür yapısı:*** Organizasyonda çalışanların farklılıklarını saygı duyarak onlara değer vermek ve onları önemsemek.
- ***Vizyon:*** Organizasyonun geleceğini uzun vadeli olarak planlamak ve bu bakış açısıyla uygulamalar yapmak.
- ***Yaratıcı düşünme:*** Organizasyonun gelişmesi ve ilerlemesi için yaratıcı düşünmeden faydalanmak.
- ***Esneklik:*** Yeni bilgiye ve gelişime açık olmak, ani gelişmelere uyum sağlayabilecek esneklikte olmak.
- ***Karar verme gücü:*** Organizasyonun hedefleri doğrultusunda kararlar almak, uygulamak ve etkilerini takip etmek.
- ***Liderlik:*** Organizasyonda başarılı olabilmek için motivasyonu sağlamak ve doğru liderlik yapmak.
- ***Anlaşmazlıklar:*** Organizasyondaki çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları çözümleyerek huzuru sağlamak.
- ***Kendi kendini yönetme:*** Çalışanların kendi motivasyonlarını sağlamasına ve kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak.
- ***Görüşme ve iş birliği:*** Organizasyonda başarı elde etmek için tüm paydaşlarla görüşmeler yapılarak iş birliği yapılmasını sağlamak.
- ***Planlama ve değerlendirme:*** Organizasyonda uzun vadeli planlama yapmak, ortaya çıkan sonuçları değerlendirmek ve gerekirse düzeltmeler yapmak.
- ***Mali yönetim:*** Organizasyonun gelir gider dengesini sağlamak için bütçesini yapmak ve mali yönden kontrolünü sağlamak.
- ***İnsan kaynaklarının yönetimi:*** Organizasyondaki insan kaynağını onların motivasyonunu en iyi sağlayacak şekilde yönetmek. Adaletli ve eşit bir şekilde iş ve yetki bölüşümü yapmak ve başarıları ödüllendirmek.
- ***Müşteriye yönelik hizmet verme:*** Müşterilerin ihtiyacını dikkate alarak kaliteli bir hizmet sunmak.
- ***Dış çevreden haberdar olma:*** Organizasyonun dışında olan ancak organizasyonu etkileyebilecek çevresel ortamdan haberdar olmak.
- ***Grup çalışması:*** Organizasyonda iş birliğini sağlamak için grup çalışması oluşturmak.

- **Teknoloji yönetimi:** Gelişen teknolojiyi takip etmek ve organizasyonun istifadesine sunmak.
- **İç kontrol/bütünlük:** Organizasyonda iç kontrolü sağlayarak bütünlüğü temin etmek.
- **Teknik yeterlilik:** Teknik bilgi ve beceri gerektiren konularda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmak.

Bir organizasyonda başarı elde edebilmek için yönetimin; etkili iletişim kurabilme, ekip çalışması yapabilme, kendi kendini yöneten çalışma grupları oluşturabilme, çalışanlarla yakın görüşme ve iş birliği yapma gibi bazı önemli beceri ve kapasitelere sahip olması gerekmektedir (a.g.e.: 268).

Sinerjik yönetimin amacının örgütün sıçrayarak ilerlemesini sağlamak olduğu düşünülse de örgüte bu hızlı ilerlemeyi sağlayacak kişinin ancak örgütün lideri olabileceği söylenebilir (Gürlek, 2012: 43). Sinerjik lider, çalışanları monotonluktan kurtararak, onları bir arada olmanın heyecanı ile motive ederek canlı tutar. Çalışanlar sinerjik ortamın keyfini ve heyecanını farkettikten sonra tekrar eskiye dönmek için yeni hedeflere yoğunlaşarak sinerjik durumu sürdürmeye çalışırlar (Töremen, 2001: 4).

Örgütlerde sinerjik yönetimin uygulanabilmesi için liderlerin çalışanlara örnek oluşturabilecek davranışlar sergilemeleri, başarılarında onları onore etmeleri, başarısızlıklarında ise onları incitmeyecek davranışlarda bulunmaları gerekir. Bu davranışların liderlerin örgüt üzerindeki etkisini artıracığı söylenebilir (Gürlek, 2012: 43). Sinerji oluşturulmak istenildiğinde oluşan bir durum değil ancak uygun şartlarda ortaya çıkan bir durumdur. Sinerjik yönetimin uygulanabilmesi ancak kuvvetli hitabete sahip, sosyal yönleri gelişmiş liderlerle mümkün olduğu söylenebilir (a.g.e.: 48).

Wedqood tarafından yapılan araştırmada sinerjinin ortaya çıkarılması ile liderlik davranışları arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu davranışlar sinerjiyi engelleyen lider davranışları ve sinerjiyi etkileyen lider davranışlarıdır (Mackenze, 1987'den akt. Töremen, 2001: 206).

2.4.3.1.Sinerjiyi Engelleyen Lider Davranışları

- **Saldırganlık:** Saldırgan bir tavırla başkalarına karşı çıkmak ve onları kırıncı bir şekilde eleştirmek.

- **Engelleyicilik:** Başkalarının görüşlerini dinlememek, kabul etmemek ve konuyla alakasız tecrübelerini anlatmak.
- **Çekimsizlik:** Tartışmalara katılmamak, topluluğa konuşmamak vb. birçok konuda çekimsiz kalmak.
- **İhtiras:** Konumundan dolayı kendini övmekten hoşlanmak ve böbürlenerek konuşmak.
- **Uçarılık:** Dikkatini bir konuya verememek ve sürekli alakasız ve farklı konularda konuşmak.
- **Despotluk:** Grubun kontrolünü ele almak için baskı yapmak. Baskı yaparak başkalarına söz hakkı fırsatı vermeden hep konuşmaya çalışmak.
- **Bencillik:** Kendi fikirlerini herkesinkinden kıymetli görmek ve kendi istekleri için başkalarına zaman kaybettirmek.
- **Uyumsuzluk (Şeytanlık):** Olayların uzaması için tartışmada zayıf olanları desteklemek ve grup dinamizminin sağlanmasına engellemek.

2.4.3.2.Sinerjiyi Destekleyen Lider Davranışları

- **Girişimcilik:** Problemlere olumlu yaklaşarak farklı fikirlerle sorunları ve tartışmaları sonlandırmak.
- **Önerici olmak:** Konuyla ilgili kendi fikirlerini açıklayarak önerilerde bulunmak.
- **Ayrıntıcı olmak:** Başka görüşleri ve tavsiyeleri de dikkate alarak, onları olgunlaştırmak ve detaylandırmak.
- **Sınayıcılık:** Grubun verilecek kararlara veya yapılacak uygulamalara ne kadar hazır olduğunu anlamak için soru sorarak grubu sınamak.
- **Özetleyicilik:** Herhangi bir konuda ortaya çıkan bir tartışmayı gözden geçirerek ve konuyu özetleyerek toparlamak.

2.5.Örgütsel Sinerji

2.5.1. Örgütsel Sinerji ve Liderlik

Sinerji, çalışanların iş birliği yaparak normalde tek başına olduklarında yapabileceklerinden daha fazlasını birlikte yapabilmeleri anlamında kullanılan bir kavramdır. Sinerji her ne kadar kavram olarak genel anlamda iş birliğini ifade etse de barındırdığı mana ve kapsam açısından, birlikte çalışmak ve birbirine destek olmak amacıyla imkanların ortak kullanılmasıdır (Papatya, 1996: 79).

İnsanlar sinerjinin etkisini kabul ederek hayatlarında kullanmaya başladıklarında daha mutlu, daha etkili ve daha yaratıcı olurlar. Sorumluluk sahibi, değişimi arzulayan ve birbirlerinden aldıkları destekle daha çok güçlenen insanların, görevlerindeki şahsi başarılarının yanı sıra çalıştıkları örgütlerin başarıları da şaşırtıcıdır. Liderlerin sadece insanları yönetmeye çalıştığı bir örgütte sinerjinin ortaya çıkması imkansızdır. Ancak, sinerji yöneticilikte ihtiyaç duyulan önemli bir duygusal yetenek ve beceridir (Töremen, 2001: 4).

Birden fazla insan güçlerini birleştirerek birbirini destek olursa bireysel başarılarını arttırırlar ama eğer bu insanlar bir örgütsel yapının mensuplarıysalar yaptıkları bu iş birliği aynı zamanda örgütünde başarısını arttırır. Ancak bu bireysel başarının örgüte yansması için örgütte bu iş birliğini profesyonel manada sağlayacak bir lidere ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Burada liderin temel görevi bu başarıyı elde etmek için örgütsel sinerjiyi oluşturmaktır.

Conner (1993) örgütlerde sinerji oluşturmak için etkileşim, takdir etme anlayışı, bütünleşme ve uygulamayı içeren dört aşamalı bir süreç olduğunu belirtmektedir (Akpolat ve Levent, 2018: 730). Conner'e (1993: 200) göre örgütlerin değişim hızı, büyük ölçüde sinerjinin bu dört aşaması boyunca örgütün ne kadar verimli ve etkili bir şekilde ilerlediğine bağlıdır. Bu aşamalar aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

a) Etkileşim: Sinerjik bir örgütte etkileşim olmak zorundadır çünkü örgüt üyeleri arasında etkileşim olmadan sinerji olamaz. Eğer demir, karbon ve nikel bir araya getirilmezse, çelik üretmek için sonraki adımları atmak imkansızdır. Aynı şey insanlar için de geçerlidir. Sponsorların, temsilcilerin ve hedeflerin sinerjik olarak birlikte çalışması için önce etkili bir şekilde iletişim kurmaları gerekir. Onun için tüm çalışanlar kendini ifade edebilmeli ve örgütte dengeli bir etkileşim sağlanabilmelidir.

b) Takdir Etme Anlayışı: Sinerji, yeterli iletişimden daha fazlasını gerektirir. Gerçek takdir etme anlayışı, farklılıklara değer verme, bunu bir avantaj olarak görme ve kullanma kapasitesini gerektirir. Sadece kendi doğrularınızda ısrar ederseniz, karşıt bir bakış açısını takdir etmeyi öğrenmeniz pek mümkün olmayabilir. Bu anlayış örgütün işleyişindeki olası hatalardan ve örgüt içi huzursuzluktan korunmasına yardımcı olur.

c) Bütünleşme: Örgütten gelebilecek tüm katkıları dikkate alarak bu katkıların nasıl kullanılabileceğini değerlendirmek ve örgüt için en iyi sonucu sağlamak amacıyla bu girdileri en iyi şekilde bir araya getirmektir. Farklılıklara değer verilmeli ve farklı

bakış açıları bütünleştirilerek en iyi sonuca odaklanılmalıdır. Farklılıkları bir arada tutmak birçok insan için zor bir süreçtir çünkü bu tür bir entegrasyon için gereken becerileri kazanamamış olabilirler. Bu iş insanların yaşamları boyunca öğretilen şeylerin çoğuna ters düşecektir.

d) Uygulama: Örgütlerde sinerji oluşturmak için kullanılan etkileşim, takdir etme anlayışı ve bütünleştirme aşamalarındaki temel amaç uygulamaya alt yapı oluşturmaktır. Diğer aşamalar sağlıklı bir şekilde oluşturulduysa ve uygulanma aşamasında diğer aşamalarda alınan kararlar başarıyla uygulanabilecekse örgütte sinerji oluşturulabilir anlamına gelmektedir.

Örgütte sinerjinin var olabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için sinerji tek bir kişiden değil tüm örgütten beklenmeli ve parçalar güçlü bir bütünü oluşturabilmek için bir araya getirilmelidir. Ayrıca örgütün amaçları birbirini desteklemeli, örgütte farklı bakış açılarına önem verilmeli ve saygı duyulmalıdır. Bu şartların oluşması durumunda ancak örgütte sinerjinin varlığından bahsetmek mümkün olacaktır (Harris, 1981, akt. Ersoy, 2019: 27-28).

Balcı'ya (1995: 86) göre her örgütte sinerji oluşturacak ana dinamikler bulunmaktadır. Bu ana dinamikler karşılıklı anlama ve anlaşma, açık iletişim, karşılıklı güven, karşılıklı destek, bireylerarası farkların etkili yönetimi, takımın seçici kullanımı ve liderliktir. Görüldüğü gibi bir örgütte sinerjiyi oluşturacak ana dinamiklerden birisi de liderdir. Liderin diğer ana dinamiklerinde sağlayıcısı olmasının da olası bir durum olduğu düşünülmektedir.

2.5.2. Örgütsel Sinerji ve Eğitim Örgütleri

Hayatımızdaki önemli örgütsel yapılardan bir tanesi de eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerinde temel girdi ve çıktı insan olduğu için eğitim yöneticileri diğer örgütlerden daha fazla sorumluluğa sahiptir. Bu nedenle eğitim yöneticileri görevlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yapabilmek için bazı özelliklere sahip olmalıdır. Eğitim yöneticilerinin güncel yönetim uygulamalarından olan toplam kalite yönetimini, öğrenen okul ve sinerjik yönetim gibi yönetim uygulamalarını bilmeleri ve bunlara uygun davranmaları gereklidir (Töremen ve Kolay, 2003: 7).

Bir eğitim örgütünde başarıyı arttırabilmek örgütteki tüm çalışanların birbirleriyle etkileşimine bağlıdır. Örgütün tamamında olumlu etkileşim varsa eğitim örgütünün performansının ve başarısının artması da beklenmektedir. Örgütte oluşturulacak

sinerji; örgütlerde iş birliğini, üretkenliği, yaratıcı düşünmeyi ve uyum içinde çalışmayı daha kolay hale getirecektir (Akpolat ve Levent, 2018: 734).

Örgütün kalite standardını geliştiren örgüt liderleri, örgütlerinin gelişimi için önemli bir başlangıç yapmış olacaktır. Okulların gelişimi için en önemli ve belirleyici faktör olarak eğitim örgütünün iş göreni olan öğretmenler, ortak hedefler için birlikte hareket ettiklerinde ve okulun gelişmesi için çabaladıklarında örgütlerine kattıkları değerde artacaktır (a.g.e.: 735).

Örgütsel sinerjinin gerçekleştirilebilmesi için bunun olabileceğine inanan çalışanların olması gerekir. Bu nedenle, örgütsel sinerjinin oluşturulabilmesi için ihtiyaç duyulan ortamın oluşması gerekmektedir (Conner, 1993).

2.6. Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde araştırma konusu olan okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılan bazı çalışmalara yer verilmektedir.

2.6.1. Liderlik Stilleri ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Şahin'in (2003) İzmir'de 950 öğretmen ve okul müdürü ile yaptığı doktora tezi araştırmasında; liderlik stillerinden işlemci liderlik ve dönüşümcü liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin ve okul müdürlerinin algılarına göre okul müdürleri daha çok dönüşümcü sonra da işlemci lider olarak görülmüşlerdir. Ayrıca dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik ile okul kültürünün geneli ve alt boyutları arasında pozitif yönde ilişki bulunmuştur.

Saylık'ın (2012) Diyarbakır'da 500 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; liderlik stillerinden dönüşümcü ve işlemci liderlik ile orta öğretim okullarındaki informal ilişkiler incelenmiştir. Araştırmaya sonuçlarına göre okul müdürlerinde dönüşümcü liderlik davranışları işlemci liderlik davranışlarından daha fazla görülmektedirler. Bulgulara göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları ile okullardaki informal ilişkilerin düzeyi arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki; işlemci liderlik davranışları ile okullardaki informal ilişkilerin düzeyi arasında ise zıt yönlü düşük bir ilişki bulunmuştur.

Dalgıç'ın (2015) İstanbul'da 223 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik ile okul kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya göre dönüşümcü liderliğin alt

boyutları ile okul kültürünün alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlikle okul kültürünün alt boyutları arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Tozal'ın (2015) Adana'da 320 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin en yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik sonra sürdürümcü liderlik ve en az düzeyde de serbest bırakıcı liderlik özellikleri gösterdikleri tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik ile motivasyon arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırmadan elde edilen sonuca göre olumlu liderlik özellikleri motivasyonu arttırmaktadır.

Vural'ın (2016) Rize'de 480 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stili düzeyi işlemci liderlikten daha yüksek çıkmıştır. Dönüşümcü ve işlemci liderlik stiline her ikisinin de motivasyon ile aralarında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Cansüğü'nün (2016) İstanbul'da 421 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik ile motivasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada öğretmenler okul müdürlerini en çok dönüşümcü, sonra işlemci ve en az da serbest bırakıcı olarak tanımlamışlardır. Dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini anlamlı şekilde etkilediği ve aralarında pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bardakçı'nın (2017) Ankara'da 644 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik ile Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada öğretmenler okul müdürlerini en çok dönüşümcü, sonra işlemci ve en az da serbest bırakıcı olarak tanımlamışlardır. Öğretmenlerin AB projelerinin okula katkıları ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Cemaloğlu'nun (2007) Ankara, Yozgat, Kastamonu ve Van'da toplam 500 öğretmen ile yaptığı araştırmada; liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderliğin örgüt sağlığı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırmada öğretmenler okul müdürlerini en çok dönüşümcü, sonra işlemci ve en az da serbest bırakıcı olarak tanımlamışlardır. Dönüşümcü liderlik stili ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönde anlamlı, işlemci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgüt sağlığı arasında ise negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çetinkaya'nın (2011) Ankara 325 öğretmen ve 27 okul müdürü ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; okul müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada okul müdürleri en çok dönüşümcü, sonra da işlemci olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmanın sonucu olarak, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik becerileri arttıka okulda öğretmen ve yöneticiler arasında iletişimin arttığı, okul müdürlerinin işlemci liderlik becerileri arttığında ise okul yöneticileri ile öğretmenler arasında iletişimin azaldığı ortaya konmuştur.

Kılıç'ın (2014) İstanbul ve Manila'da (Filipinler) toplam 340 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda hem İstanbul'da hem de Manila'daki öğretmenlerin yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıladıkları görülmüş ve anaokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Nair'in (2018) Tekirdağ'da 593 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik ile politik beceri düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri dönüşümcü lider olarak belirlenmiş, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasında ise anlamlı ilişki saptanmış ve politik becerilerin liderlik stillerini yordadığı tespit edilmiştir.

Hıdıroğlu'nun (2018) Tekirdağ'da 732 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri dönüşümcü lider olarak belirlenmiş, okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasında anlamlı ilişki saptanmış ve okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinizmi yordadığı tespit edilmiştir.

Judge ve Piccolo'nun (2004) 87 kişi ile yaptığı araştırmada liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik stilleri izleyenlerin liderden memnuniyeti, izleyenlerin motivasyonu, liderin iş performansı ve liderin etkinliği boyutları açısından karşılaştırılmıştır. Araştırmada liderler en çok dönüşümcü, sonra işlemci en az da serbest bırakıcı olarak tanımlamışlardır. Dönüşümcü liderlik ve işlemci liderlik ile tüm boyutlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur.

Epitropaki ve Martin'in (2005) Yunanistan'da 502 hizmet sektörü çalışanı ile yaptığı araştırmada liderlik stillerinden dönüşümcü ve işlemci liderlik algıları ile örgütsel özdeşim arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen veriler dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik algılarının örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Liderlerin daha çok dönüşümcü olarak algılandığı araştırmaya göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel özdeşim arasında pozitif yönde anlamlı ilişki, işlemci liderlik ile örgütsel özdeşim arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Antonakis, Avalio ve Sivasubramaniam'ın (2003) yaptığı araştırmada liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Elde edilen veriler sonucunda sadece yaş değişkeninde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre gruplar arasında yaş düzeyi büyüdükçe anlamlı farklılık oluşmaktadır.

Ermeydan'ın (2019) Kahramanmaraş'ta 496 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında; liderlik stillerinden dönüşümcü, işlemci ve serbest bırakıcı liderlik ile algılanan okul etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada okul müdürleri en çok dönüşümcü sonra işlemci en az da serbest bırakıcı olarak tanımlamışlardır. Araştırma sonucunda okul etkililiği ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde orta düzeyde, okul etkililiği ile işlemci liderlik arasında negatif yönde düşük düzeyde ve okul etkililiği ile serbest bırakıcı liderlik stili arasında negatif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Leithwood ve Jantzi'nin (1999) toplam 8308 öğrenci ve öğretmen ile yaptığı araştırmada dönüşümcü liderliğin okul üzerindeki etkileri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü liderlik ile örgütsel koşullar arasında yüksek düzeyli anlamlı ilişki, dönüşümcü liderlik ile öğrenci katılımı arasında ise orta düzeyli anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Voon, Lo, Ngui, ve Ayob'un (2011) Malezya'da 200 kamu yöneticisi ile yaptığı araştırmada kamu sektörü örgütlerinde liderlik tarzlarının çalışanların iş doyumunu üzerindeki etkisi incelemiştir. Elde edilen sonuçlara göre dönüşümcü ve işlemci liderlik stilinin çalışanların iş doyumunu ile doğrudan ilişkileri olduğu bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ile iş doyumunu arasında pozitif yönlü, işlemci liderlik stili ile iş doyumunu arasında ise negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

2.6.2.Örgütsel Sinerji ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Ersoy'un (2019) İstanbul'da 330 öğretmen ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında örgütsel güç mesafesi algısı ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Örgütsel Sinerji Ölçeği alt boyutları ile demografik değişkenlerden yaş ve cinsiyet arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ama Örgütsel Sinerji Ölçeği alt boyutlarından biri olan stratejide kıdeme göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Genel olarak Örgütsel Güç Mesafesi ve Örgütsel Sinerji Düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

İnce Balcı'nın (2011) Türkiye ve Çin'deki en büyük 1000'er işletme ile yaptığı doktora tezi araştırmasında kültürel sinerji yönetiminin işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Türkiye örneğinde kültürel sinerji yönetimi ve alt boyutları olan sinerjik planlama, sinerjik organizasyon, sinerjik yöneltme ve sinerjik denetim ile işletme performansı ve alt boyutları olan pazarlama performansı, üretim performansı, insan kaynakları yönetimi performansı ve finansal performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çin örneğinde ise kültürel sinerji yönetimi ve sinerjik denetim alt boyutu ile işletme performansı ve insan kaynakları yönetimi performansı pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Gürlek'in (2010) Tokat'ta bir Yatılı İlköğretim Bölge Okulu'nda görevli, 2 yönetici, 13 öğretmen ve 2 diğer çalışan ile yaptığı yüksek lisans tezi araştırmasında YİBO'lardaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların, yönetsel sorunları çözmeye sinerjik yönetime ilişkin görüşleri incelenmiştir. Görüşme yönteminin kullanıldığı araştırma sonuçlarına göre katılımcılar sinerji sözcüğünü ilk duydukları yerin, "eğitim fakültesinin kantini, televizyon, öğretmenler odası, bu araştırma, internet vb." olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların tamamı sinerjiye ilişkin olarak "ekip çalışması ve ruhu, enerji ve verimlilik, birliktelik ve iş birliği, harekete geçiren güç ve arıların üretkenliği vb." benzetmeler yapmışlardır. Katılımcılar sinerjiye ve

sinerjik yönetime ilişkin algılarını ise “aba atmosferi, futbolda 90+3’ler şeklindeki uzatmalarla her şeyin bittiğinin düşünüldüğü anlarda kazanılan başarılar, kişiler arası etkileşim, birliktelik, iş birliği sonucunda ortaya çıkan enerji vb.” olarak sıralamışlardır. Okulda göreve yeni başlayanların veya ekiplere yeni katılanların, YİBO’lara görgü ziyaretlerine gönderilmelerinin, sinerjik yönetimin uygulanmasına ve çalışanların gelişimlerine katkı sağlayacağı vurgulanmıştır. Okul yönetimlerine kararların alınmasında ve uygulanmasında toplam katılıma önem vermeleri önerilmiştir.

Yelkikalan’ın (1994) İşletmeler Arası İş Birliği Stratejilerinin Sinerjik Boyutları adlı yüksek lisans tezi araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra işletmelerin içinde buldukları ekonomik krizden kurtulmak için seçilen yöntemlerden birisi de işletmeler arası iş birliği stratejileri olmuştur. Böylece işletmeler tek başlarına elde edecekleri verimden daha fazlasını bir başka işletme ile gerçekleştirecekleri iş birliği sayesinde elde edeceklerini kısaca sinerji etkisini anlamışlar ve iş birliğine yönelmişlerdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu ile verilerin toplanması ve veri toplama araçları ile toplanan verilerin analizi hakkında bilgiler verilecektir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle nicel araştırma yöntemlerinden genel tarama modelinin alt modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama araştırmaları, en az iki değişken arasındaki ilişkileri tespit etmek ve neden sonuç ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan araştırma modelidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018: 16).

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2019-2020 eğitim-öğretim yılında İstanbul'un Anadolu Yakasında bulunan ilçelerdeki kamu okullarında çalışan toplam 47156 (İstanbul MEM, 2020) öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın evreninden kolay ulaşılır örneklem yöntemiyle anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise okul türlerinde görev yapan 500 öğretmen seçilmiştir. Kolay ulaşılır örnekleme yöntemi araştırmaya hız ve pratiklik kazandıran ve araştırmacının yakın ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçerek örnekleme aldığı bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 113). Araştırma kapsamında kolay ulaşılır örneklem yöntemiyle seçilen kamu anaokul, ilkokul, ortaokul ve lise okul türlerinde görev yapan toplam 511 öğretmen araştırmaya gönüllü katılmıştır. Katılımcılara ulaştırılan ve geri toplanan ölçeklerden 11 tanesi hatalı veya eksik olduğu için elenmiş, hatasız ve eksiksiz olan 500 tanesi ise değerlendirmeye alınarak örnekleme oluşturmuştur. Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 3.1'de verilmiştir.

Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Öğretmenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	f	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	324	64,8
	Erkek	176	35,2
Yaş	20-30	120	24
	31-40	224	44,8
	41-50	109	21,8
	51 ve üstü	47	9,4
	Anaokulu	21	4,2
Okul Türü	İlkokul	120	24
	Ortaokul	155	31
	Lise	204	40,8
Branş	Okulöncesi	28	5,6
	Sınıf Öğretmeni	113	22,6
	Genel Kültür Dersi	235	47
	Meslek Dersi	124	24,8
	1-5 Yıl	118	23,59
Kıdem	6-10 Yıl	163	32,6
	11-15 Yıl	73	14,6
	16-20 Yıl	50	10
	21 yıl ve üstü	96	19,2
	Toplam		500

Tablo 3.1'e göre araştırmaya 500 öğretmen katılmış olup bunların yüzde 64,8'i kadın, yüzde 35,2'si ise erkektir. Öğretmenlerin, yüzde 24'ü 20-30, yüzde 44,8'i 31-40, yüzde 21,8'i 41-40 ve yüzde 9,4'ü 51 ve üstü yaş seviyesindedir. Okul türü açısından ise araştırmaya en fazla 40,8 ile lise öğretmenleri daha sonra sırayla %31 ile ortaokul öğretmenleri, %24 ile ilkokul öğretmenleri ve 4,2 ile anaokulu öğretmenleri katılım sağlamıştır. Araştırmaya katılanların branş bazında %47'sini genel kültür dersi öğretmenleri, %22,6'sını sınıf öğretmenleri, %5,6'sını okulöncesi öğretmenleri ve %24,8'ini meslek dersi öğretmeni oluşturmuştur. Kıdem bakımından araştırmaya katılan öğretmenlerin yüzde 23,59'u 1-5 yıl, yüzde 32,6'sı 6-10 yıl, yüzde 14,6'sı 11-15 yıl, yüzde 10'u 16-20 yıl, yüzde 19,2'si 21 yıl ve üzeri süredir görev yapmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanması Kişisel Bilgi Formu, Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ) ve Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği olmak üzere toplam üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeklerin izinleri ölçeği geliştiren araştırmacılarından ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünden (59090411-20-E.24606736 sayı ve 12/11/2019 tarih) alınmış ve ölçekler uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulanmasında katılımcıların tamamen gönüllü olarak katılmasına dikkat edilmiş ve elde edilen bilgiler gizli tutulmuştur.

3.3.1. Kişisel Bilgiler Formu

Kişisel bilgiler formunda araştırmaya katılan öğretmenlere cinsiyetleri, yaşları, görev yaptıkları okul türleri, branşları ve mesleki kıdemleri ile ilgili bilgiler sorulmuştur.

3.3.2. Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği (OMLSÖ)

Akan, Yıldırım ve Yalçın (2014) tarafından öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stillerini ölçmek amacıyla geliştirilen Okul Müdürleri Liderlik Stilleri Ölçeği'nin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları 499 öğretmenin katılımıyla yapılmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliğinin tespiti için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirliği ise Sperman Brown, Test Tekrar Test ve Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları ile tespit edilmiştir.

Araştırmacılar tarafından yapılan çalışma sonucunda 35 maddeli, üç faktörlü ve toplam varyansın %54,19'unu açıklayan bir ölçek elde edilmiştir. Yapılan açımlayıcı faktör analizine göre ölçeğin dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stili olarak adlandırılan üç alt boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir. Hepsi ayrı ayrı değerlendirilen üç alt boyut içinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, üçünün de kabul edilebilir uyum indeksleri ürettiği ve iç tutarlık güvenirlik katsayılarının normal sınırlarda olduğu tespit edilmiştir.

Dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ölçeklerinin güvenirliğinin tespiti için yapılan analizlerde Test Tekrar Test, Sperman Brown ve Cronbach Alpha ölçüm sonuçlarına göre üç ölçekte güvenilir bulunmuştur.

Sonuç olarak hepsi ayrı değerlendirilebilen üç farklı alt boyuttan oluşan otuz beş (35) maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Dönüşümcü liderlik alt boyutu yirmi (1., 4., 6., 8., 10., 11., 14., 15., 16., 19., 20., 22., 23., 24., 25., 27., 30., 32., 34. ve 35. maddeler) maddeden, sürdürümcü liderlik alt boyutu yedi (3., 5., 7., 18., 21., 28. ve 29. maddeler) maddeden ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutu da sekiz (2., 9., 12., 13., 17., 26., 31. ve 33. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik ölçeğinden en az 20 en fazla 100 puan, serbest bırakıcı liderlik ölçeğinden en az 8 en fazla 40 puan, sürdürümcü liderlik ölçeğinden ise en az 7 en fazla 35 puan alınabilmektedir.

Oluşturulan ölçek 5'li likert tipinde geliştirilmiş olup puanlama kriterleri kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde belirlenmiştir.

3.3.3. Örgütsel Sinerji Ölçeği

Akpolat ve Levent (2018) tarafından öğretmenlerin içinde buldukları eğitim örgütünde algıladıkları örgütsel sinerji düzeyini ortaya koymak için geliştirilen Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları 778 öğretmenin katılımıyla yapılmıştır. Ölçeğin yapısal geçerliğinin tespiti için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) kullanılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce veri setinin faktör analizi için uygunluğuna bakmak amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's testi yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayısını hesaplamak için Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak güvenilirliğine bakılmıştır.

Ölçek özdeğeri 1.00'in üzerinde dört faktörlü yapı sergilemektedir. Bu faktörler; güncellenme ve güçlenme, strateji, bütünleşme, etkileşim ve takdir etme olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin alt faktörleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan Pearson Momentler Çarpım Korelasyonu sonucu, her bir alt boyutun birbiriyle pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Ölçeğin bir bütün olarak Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .974 olduğu belirlenmiştir. Bu değer, ölçeğin güvenilir ölçümler ortaya koyduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak hepsi ayrı değerlendirilebilen dört farklı alt boyuttan oluşan yirmi dokuz (29) maddelik bir ölçek elde edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarından bütünleşme alt boyutu on (16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24. ve 25. maddeler) maddeden, strateji alt boyutu altı (1., 2., 3., 4., 5. ve 6. maddeler) maddeden, etkileşim ve takdir etme alt boyutu on (7., 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15. ve 26. maddeler) maddeden, güncellenme ve güçlenme alt boyutu ise üç (27., 28. ve 29. maddeler) maddeden oluşmaktadır. Ölçek geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, toplam 29 maddeden oluşan 5'li likert tipi bir ölçektir. Oluşturulan ölçeğin puanlama kriterleri hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), sık sık (4) ve her zaman (5) şeklinde belirlenmiştir.

5'li likert tipi ölçeklerde puan ortalamalarının değerlendirme aralığı şu şekildedir (Baş, 2013: 112):

1.00 – 1.79 Çok Düşük

1.80 – 2.59 Düşük

2.60 – 3.39 Orta

3.40 – 4.19 Yüksek

4.20 – 5.00 Çok Yüksek

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler aracılığıyla toplanan veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Dağılımların normalliğinin denetlenmesi için de öncelikle Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) testleri yapılmıştır.

Tablo 3.2: Basıklık (Skewness) ve Çarpıklık (Kurtosis) Analizi

	N	X	Ss	Skewness	Kurtosis
Dönüşümcü Liderlik	500	3.89	15.42	-.988	1.225
Sürdürümcü Liderlik	500	2.66	4.33	.349	.381
Serbest Bırakıcı Liderlik	500	2.05	5.70	.887	1.443
Etkileşim ve Takdir	500	3.89	8.25	-.624	.168
Bütünleşme	500	3.81	8.20	-.698	.341
Strateji	500	4.07	4.98	-.891	.502
Güncelleme ve Güçlenme	500	3.91	2.48	-.599	.201

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi okul müdürleri liderlik stilleri ve örgütsel sinerji ölçeklerinin alt boyutlarına ait puanların normal dağılım gösterip göstermediğini anlamak için yapılan normallik testi sonucuna göre Basıklık ve Çarpıklık analizi sonucunda dağılımların $p < .05$ için Skewness değerlerinin +1,-1 aralığında; Kurtosis değerlerinin ise +1.50, -1.50 değerleri arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler ölçeklerimizin puan dağılımının normal olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2018).

Dağılımların normal olduğu tespit edildikten sonra verilerin analizi için parametrik testlerin uygulanmasına geçilmiştir. Ölçeklerden alınan puanların tanımlanması için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplatılmıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılmasında bağımsız gruplar için t Testi yapılmıştır. Farklı yaşlara, kıdemlere, branşlara ve okul türlerine sahip öğretmenlerin ölçeklerden aldıkları puanların karşılaştırılması için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Ölçeklerden alınan puanlar arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Son olarak, örgütsel sinerjinin okul müdürlerinin liderlik stillerini yordayıp yordamadığını belirlemek için ise Basit Regresyon analizi yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizine yer verilmiştir. İlk olarak öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin ve örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarına dair verdikleri cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları incelenmiştir. Daha sonra demografik bilgilerde yer alan değişkenlere göre ölçeklerden elde edilen puanların anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı, eğer farklılaşma varsa hangi gruplara arasında farklılaşmanın olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak da okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin puanları ile örgütsel sinerji ölçeğinin puanları arasındaki ilişkiler ve örgütsel sinerjinin okul müdürlerinin liderlik stillerini yordayıp yordamadığına bakılarak yorumlanmıştır.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji ne düzeydedir?” olan birinci alt problemine ilişkin bulgular bu bölümde verilmiştir. Araştırma grubunun ölçeklerin alt boyutlarından elde ettikleri puanların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeğinin ve Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Alt Boyutlarından Elde Edilen Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	\bar{X}	ss
Dönüşümcü Liderlik	500	3.89	15.42
Sürdürümcü Liderlik	500	2.66	4.33
Serbest Bırakıcı Liderlik	500	2.05	5.70
Etkileşim ve Takdir	500	3.89	8.25
Bütünleşme	500	3.81	8.20
Strateji	500	4.07	4.98
Güncelleme ve Güçlenme	500	3.91	2.48

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji ölçeklerinin alt boyutlarına ait analizlerde; dönüşümcü liderlik puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{X}= 3.89$ (ss= 15.42); sürdürümcü liderlik puanlarının aritmetik ortalaması $\bar{X}= 2.66$ (ss= 4.33); serbestlik tanıyan liderlik puanları aritmetik ortalaması $\bar{X}= 2.05$ (ss= 5.70); etkileşim ve takdir puanları aritmetik ortalaması $\bar{X}= 3.89$ (ss= 8.25); bütünleşme puanları aritmetik ortalaması $\bar{X}= 3.81$ (ss= 8.20); strateji puanları aritmetik

ortalaması $\bar{X}= 4.07$ (ss= 4.98) ve güncelleme puanları aritmetik ortalaması $\bar{X}= 3.91$ (ss= 2.48) olarak bulunmuştur.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, okul türlerine, branşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” olan ikinci alt problemine ilişkin bulgulara bu bölümde yer verilmiştir.

4.2.1. Cinsiyet

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ile örgütsel sinerji ölçeği alt boyutlarından aldıkları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan bağımsız gruplarda t testi sonuçları Tablo 4.2 ve Tablo 4.3’te yer almaktadır.

Tablo 4.2: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analiz Sonucu

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	ss	t testi		
					t	sd	p
Dönüşümcü Liderlik	Kadın	324	3.90	14.67	.673	498	.502
	Erkek	176	3.85	16.74			
Sürdürümcü Liderlik	Kadın	324	2.63	4.42	-1.614	498	.107
	Erkek	176	2.72	4.13			
Serbest Bırakıcı Liderlik	Kadın	324	1.99	5.47	-2.478	498	.016
	Erkek	176	2.15	6.02			

Tablo 4.2’ de yer alan bulgulara göre kadın ve erkek öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutunda ($t[498]= .673$; $p>.05$) ve sürdürümcü liderlik alt boyutunda ($t[498]= -1.614$; $p>.05$) anlamlı farklılık olmadığı ancak serbest bırakıcı liderlik alt boyutunda ($t[498]= -2.478$; $p<.05$) anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre erkek öğretmenlerin algıladıkları serbest bırakıcı liderlik düzeyinin ($\bar{x}=2.15$), kadın öğretmenlerin algıladığı düzeyden ($\bar{x}=1.99$), daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.3: Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Analiz Sonucu

Değişkenler	Gruplar	N	\bar{X}	ss	t testi		
					t	sd	p
Etkileşim ve Takdir	Kadın	324	3.9	7,87	.051	498	.959
	Erkek	176	3.89	8.94			

Bütünleşme	Kadın	324	3.79	7.50	-.793	498	.428
	Erkek	176	3.85	9.37			
Strateji	Kadın	324	4.07	4.84	-.255	498	.799
	Erkek	176	4.09	5.25			
Güncelleme ve Güçlenme	Kadın	324	3.92	2.37	.115	498	.908
	Erkek	176	3.91	2.67			

Tablo 4.3'te yer alan bulgulara göre kadın ve erkek öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sinerji ölçeğinin etkileşim ve takdir alt boyutunda ($t[498]= .051$; $p>.05$); bütünleşme alt boyutunda ($t[498]= -1.614$; $p>.05$); strateji alt boyutunda ($t[498]= -.255$; $p>.05$); ve güncelleme ve güçlenme alt boyutunda ($t[498]= .115$; $p>.05$); anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Buna göre kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algıları açısından bir fark bulunmamaktadır.

4.2.2. Yaş

Yaşlara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sinerji ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4: Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinerji Düzeyinin Yaşlara Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	N	X	Ss	VK	KT	sd	KO	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	A-30 yaş ve altı	120	3.85	15.03	G. Arası	69.929	3	823.310	3.512	.015
	B-31-40	224	3.8	15.83	G.İçi	116288.253	496	234.452		
	C-41-50	109	4.01	15.79	Toplam	118758.182	499			
	D- 51 +	47	4.11	11.87						
	Toplam	500	3.89	15.42						
Serbest Brakıcı Liderlik	A-30 yaş ve altı	120	2.02	5.73	G. Arası	83.646	3	27.882	.855	.464
	B-31-40	224	2.09	5.80	G.İçi	16166.552	496	32.594		
	C-41-50	109	2.04	5.81	Toplam	16250.198	499			
	D- 51 +	47	1.91	4.84						
	Toplam	500	2.05	5.70						

Sürdürümcü Liderlik	A-30 yaş ve altı	120	2.69	4.36	G. Arası	38.719	3	12.906		
	B-31-40	224	2.66	4.21	G.İçi	9335.031	496	18.821	.686	.5 -
	C-41-50	109	2.69	4.50	Toplam	9373.750	499			.6 -
	D- 51 +	47	2.55	4.46						1
	Toplam	500	2.66	4.33						
Etkileşim ve Takdir	A-30 yaş ve altı	120	3.86	8.08	G. Arası	480.740	3	160.247		
	B-31-40	224	3.82	8.29	G.İçi	33534.162	496	67.609	2.370	.0 -
	C-41-50	109	4.06	8.14	Toplam	34014.902	499			.7 -
	D- 51 +	47	3.96	8.42						0
	Toplam	500	3.89	8.25						
Bütünleşme	A-30 yaş ve altı	120	3.71	8.09	G. Arası	380.758	3	126.919		
	B-31-40	224	3.78	8.33	G.İçi	33236.192	496	67.008	1.894	.1 -
	C-41-50	109	3.95	8.31	Toplam	33616.950	499			.3 -
	D- 51 +	47	3.90	7.31						0
	Toplam	500	3.81	8.20						
Strateji	A-30 yaş ve altı	120	3.96	5.17	G. Arası	317.061	3	105.687		
	B-31-40	224	4.01	4.93	G.İçi	12105.601	496	24.406	4.330	.0 -
	C-41-50	109	4.18	5.02	Toplam	12422.662	499			.0 -
	D- 51 +	47	4.41	4.06						.5 -
	Toplam	500	4.07	4.98						.5 -
Güncelleme ve Güçlenme	A-30 yaş ve altı	120	3.81	2.53	G. Arası	36.995	3	12.332		
	B-31-40	224	3.9	2.38	G.İçi	3043.237	496	6.136	2.010	.1 -
	C-41-50	109	3.96	2.61	Toplam	3080.232	499			.1 -
	D- 51 +	47	4.14	2.42						2
	Toplam	500	3.91	2.48						

Tablo 4.4’te verilen bulgulara göre öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarının hiçbirinde yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$).

Örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarından etkileşim ve takdir, bütünleşme, güncelleme ve güçlenme alt boyutlarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmamakta ($p>.05$) ancak strateji alt boyutunda yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Strateji alt boyutunun puanlarının hangi yaş grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; öğretmenlerin strateji alt boyutundan aldıkları puanlarda

- 30 yaş ve altı grubunun ($\bar{x}=3.96$) 51 ve üstü yaş grubuna ($\bar{x}=4.41$) göre daha düşük;
- 31-40 yaş grubunun ($\bar{x}=4.01$) 51 ve üstü yaş grubuna ($\bar{x}=4.41$) göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

4.2.3. Okul Kademesi

Okul kademesi göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sinerji ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.5’te verilmiştir.

Tablo 4.5: Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinerji Düzeyinin Okul Kademesine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	N	X	Ss	VK	KT	sd	KO	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	A- Anaokulu	21	4.24	15.57	G. Arası	11.475	3	937.158	4.009	.008
	B-İlkokul	120	4.03	13.95	G.İçi	11594 6.707	496	233.764		
	C- Ortaokul	155	3.81	15.86	Toplam	11875 8.182	499			
	D- Lise	204	3.82	15.56						
	Toplam	500	3.89	15.42						
Serbest Birakıcı	A- Anaokulu	21	1.57	4,80	G. Arası	404. 324	3	134.775	4.219	.006
	B-İlkokul	120	1.97	5.43	G.İçi	15845. 874	496	31. 947		
	C- Ortaokul	155	2.09	5.61	Toplam	16250. 198	499			
	D- Lise	204	2.10	5.87						

	Toplam	500	2.05	5.70						
Sürdürücü	A- Anaokulu	21	2.34	4.89	G. Arası	152.048	3	50.683	2.726	.044
	B-İlkokul	120	2.60	4.12	G.İçi	9221.702	496	18.592		
	C- Ortaokul	155	2.71	4.24	Top lam	9373.750	499			
	D- Lise	204	2.69	4.40						
	Toplam	500	2.66	4.33						
Etkileşim ve Takdir	A- Anaokulu	21	4.49	6.71	G. Arası	2287.184	3	762.395	11.919	.000
	B-İlkokul	120	4.16	7.80	G.İçi	31727.718	496	63.967		
	C- Ortaokul	155	3.84	8.00	Top lam	34014.902	499			
	D- Lise	204	3.72	8.21						
	Toplam	500	3.89	8.25						
Bütünleşme	A- Anaokulu	21	4.36	7.35	G. Arası	1402.600	3	467.533	7.199	.000
	B-İlkokul	120	4.00	7.63	G.İçi	32214.350	496	64.948		
	C- Ortaokul	155	3.76	8.25	Top lam	33616.950	499			
	D- Lise	204	3.69	8.21						
	Toplam	500	3.81	8.20						
Strateji	A- Anaokulu	21	4.43	3.08	G. Arası	598.004	3	199.335	8.361	.000
	B-İlkokul	120	4.35	4.31	G.İçi	11824.658	496	23.840		
	C- Ortaokul	155	3.96	5.45	Top lam	12422.662	499			
	D- Lise	204	3.96	4.87						
	Toplam	500	4.07	4.98						
Güncelleme ve Güçlenme	A- Anaokulu	21	4.44	2.15	G. Arası	112.153	3	37.384	6.247	.000
	B-İlkokul	120	4.09	2.56	G.İçi	2968.079	496	5.984		
	C- Ortaokul	155	3.86	2.40	Top lam	3080.232	499			
	D- Lise	204	3.80	2.43						
	Toplam	500	3.91	2.48						

Tablo 4.5'te verilen bulgulara göre öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri okul türü gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p < .05$). Yapılan Scheffe testi gruplar arasında anlamlı farklılık tespit etmemiştir. Serbest Bırakıcı Liderlik stilinde ise anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi okul türleri arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre anaokulunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinin ($\bar{x}=1.57$) ortaokulda ($\bar{x}=2.09$) ve lisede ($\bar{x}=2.10$) görev yapan öğretmenlerin algıladığından daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yine Tablo 4.5'te verilen bulgulara göre örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarının hepsinde okul türlerine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < .05$). Bu alt boyutların hangi okul türleri arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- a) Öğretmenlerin etkileşim ve takdir alt boyutundan aldıkları puanlarda anaokulunda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x}=4.49$) ortaokulda ($\bar{x}=3.84$) ve lisede ($\bar{x}=3.72$) görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı;
- b) Öğretmenlerin etkileşim ve takdir alt boyutundan aldıkları puanlarda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x}=4.16$) ortaokulda ($\bar{x}=3.84$) ve lisede ($\bar{x}=3.72$) görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı;
- c) Öğretmenlerin bütünleşme alt boyutundan aldıkları puanlarda anaokulunda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x}=4.36$) ortaokulda ($\bar{x}=3.76$) ve lisede ($\bar{x}=3.69$) görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı;
- d) Öğretmenlerin bütünleşme alt boyutundan aldıkları puanlarda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x}=4.00$) lisede ($\bar{x}=3.69$) görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı;
- e) Öğretmenlerin strateji alt boyutundan aldıkları puanlarda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x}=4.35$) ortaokulda ($\bar{x}=3.96$) ve lisede ($\bar{x}=3.96$) görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı;
- f) Öğretmenlerin güncelleme ve güçlenme alt boyutundan aldıkları puanlarda anaokulunda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x}=4.44$) ortaokulda ($\bar{x}=3.86$) ve lisede ($\bar{x}=3.80$) görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı;

g) Öğretmenlerin güncelleme ve güçlenme alt boyutundan aldıkları puanlarda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x}=4.09$) lisede ($\bar{x}=3.80$) görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir.

4.2.4. Branş

Öğretmenlerin branşlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sinerji ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6: Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinerji Düzeyinin Öğretmenlerin Branşlarına Göre ANOVA Sonuçları

Değişken Branşlar	N	X	Ss	VK	KT	sd	KO	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	A-Okul Öncesi	28	3.99	18.76	G. Arası	25.298	3	641.766	2.725	.044
	B-Sınıf	113	4.02	14.07	G.İçi	116832.884	496	235.550		
	C-Genel Kültür	235	3.79	15.38	Toplam	118758.182	499			
	D-Meslek	124	3.93	15.55						
	Toplam	500	3.89	15.42						
Serbest Birakıcı Liderlik	A-Okul Öncesi	28	1.89	7.13	G. Arası	154.692	3	51.564	1.589	.191
	B-Sınıf	113	1.98	5.29	G.İçi	16095.506	496	32.451		
	C-Genel Kültür	235	2.11	5.81	Toplam	16250.198	499			
	D-Meslek	124	2.01	5.45						
	Toplam	500	2.05	5.70						
Sürdürümcü Liderlik	A-Okul Öncesi	28	2.45	5.43	G. Arası	133.389	3	44.463	2.387	.068
	B-Sınıf	113	2.60	4.03	G.İçi	9240.361	496	18.630		
	C-Genel Kültür	235	2.73	4.22	Toplam	9373.750	499			
	D-Meslek	124	2.63	4.45						
	Toplam	500	2.66	4.33						
Etkile	A-Okul Öncesi	28	4.22	8.72	G. Arası	1736.489	3	578.830	8.894	.00
	B-Sınıf	113	4.18	7.48	G.İçi	32278.	496	65.		

					413	077			0 -
	C-Genel Kültür	235	3.77	7.98	Toplam	34014.902	499		0 D
	D-Meslek	124	3.80	8.56					
	Toplam	500	3.89	8.25					
Bütünleşme	A-Okul Öncesi	28	4.06	9.42	G. Arası	905.702	3	301.901	
	B-Sınıf	113	4.02	7.35	G.İçi	32711.248	496	65.950	
	C-Genel Kültür	235	3.73	8.16	Toplam	33616.950	499		4.578
	D-Meslek	124	3.73	8.38					
	Toplam	500	3.81	8.20					0 > C
Strateji	A-Okul Öncesi	28	4.19	4.53	G. Arası	396.579	3	132.193	
	B-Sınıf	113	4.33	4.32	G.İçi	12026.083	496	24.246	
	C-Genel Kültür	235	3.98	4.95	Toplam	12422.662	499		5.452
	D-Meslek	124	3.98	5.42					
	Toplam	500	4.07	4.98					0 -
Güncelleme ve Güçlenme	A-Okul Öncesi	28	4.17	2.61	G. Arası	68.809	3	22.936	
	B-Sınıf	113	4.09	2.53	G.İçi	3011.423	496	6.071	
	C-Genel Kültür	235	3.83	2.53	Toplam	3080.232	499		3.778
	D-Meslek	124	3.85	2.22					
	Toplam	500	3.91	2.48					0 -

Tablo 4.6’da verilen bulgulara göre öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarının hiçbirinde branşa göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p > .05$).

Yine tablo 4.6’da verilen bulgulara göre örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarından etkileşim ve takdir, bütünleşme ve stratejide öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < .05$). Bu alt boyutların hangi branşlar arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre;

- a) Öğretmenlerin etkileşim ve takdir alt boyutundan aldıkları puanlarda sınıf öğretmenlerinin ($\bar{x}=4.18$) genel kültür ($\bar{x}=3.77$) ve meslek ($\bar{x}=3.80$) branşlarındaki öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı;
- b) Öğretmenlerin bütünleşme alt boyutundan aldıkları puanlarda okul öncesi öğretmenlerinin ($\bar{x}=4.06$) genel kültür ($\bar{x}=3.73$) branşındaki öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı;
- c) Öğretmenlerin bütünleşme alt boyutundan aldıkları puanlarda sınıf öğretmenlerinin ($\bar{x}=4.02$) genel kültür ($\bar{x}=3.73$) branşlarındaki öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı;
- d) Öğretmenlerin strateji alt boyutundan aldıkları puanlarda sınıf öğretmenlerinin ($\bar{x}=4.33$) genel kültür ($\bar{x}=3.98$) ve meslek ($\bar{x}=3.98$) branşlarındaki öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı;
- e) Öğretmenlerin güncelleme ve güçlenme alt boyutundan aldıkları puanlarda ise branşlar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

4.2.5. Kıdem

Öğretmenlerin kıdemlerine göre öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeği ve örgütsel sinerji ölçeğinden aldıkları puan ortalamaları arasında fark olup olmadığını tespit etmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans (ANOVA) analizi sonuçları Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7: Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinerji Düzeyinin Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre ANOVA Sonuçları

Değişken	N	X	Ss	VK	KT	sd	KO	F	p	Fark
Dönüşümcü Liderlik	A-5 yıl ve altı	118	3.84	15.25	G. Arası	53.831	4	888.458	3.817	.005
	B-6-10 yıl	163	3.83	15.58	G.İçi	115204.35	495	232.736		
	C-11-15 yıl	73	3.71	18.38	Toplam	118758.18	499			
	D- 16-20 yıl	50	3.99	14.11						
	E-21 +	96	4.12	12.38						
	Toplam	500	3.89	15.42						
Se	A-5 yıl ve altı	118	2.01	5.44	G. Arası	296.661	4	74.165	2.301	.00

	B-6-10 yıl	163	2.07	5.65	G.İçi	15953.537	495	32.229		5
	C-11-15 yıl	73	2.24	7.26	Top lam	16250.198	499			8
	D- 16-20 yıl	50	2.04	4.77						
	E-21 +	96	1.91	5.00						
	Top lam	500	2.05	5.70						
Sürdürümcü lik	A-5 yıl ve altı	118	2.70	4.29	G. Arası	80.254	4	20.063		
	B-6-10 yıl	163	2.70	4.25	G.İçi	9293.496	495	18.755		
	C-11-15 yıl	73	2.67	4.95	Top lam	9373.750	499		1.069	.3 -
	D- 16-20 yıl	50	2.56	3.09						7 -
	E-21 +	96	2.58	4.53						1
	Top lam	500	2.66	4.33						
Etkileşim ve Takdir	A-5 yıl ve altı	118	3.81	8.65	G. Arası	855.902	4	213.976		
	B-6-10 yıl	163	3.79	8.15	G.İçi	33159.000	495	66.988		
	C-11-15 yıl	73	3.87	9.09	Top lam	34014.902	499		3.194	.0 -
	D- 16-20 yıl	50	4.07	6.75						1 -
	E-21 +	96	4.11	7.55						3
	Top lam	500	3.89	8.25						
Bütünleşme	A-5 yıl ve altı	118	3.71	8.41	G. Arası	618.563	4	154.641		
	B-6-10 yıl	163	3.75	7.99	G.İçi	32998.387	495	66.663		
	C-11-15 yıl	73	3.79	10.27	Top lam	33616.950	499		2.320	.0 -
	D- 16-20 yıl	50	4.02	6.09						5 -
	E-21 +	96	3.96	7.21						6
	Top lam	500	3.81	8.20						
Strateji	A-5 yıl ve altı	118	3.99	5.02	G. Arası	333.283	4	83.321		
	B-6-10 yıl	163	4.00	4.92	G.İçi	12089.379	495	24.423	3.412	.0 -
	C-11-15 yıl	73	3.97	5.99	Top lam	12422.662	499			0 -
										9

	D- 16-20 yıl	50	4.21	3.83					
	E-21 +	96	4.32	4.47					
	Top lam	500	4.07	4.98					
Güncelleme ve Güçlenme	A-5 yıl ve altı	118	3.79	2.70	G. Arası	46.836	4	11.709	
	B-6-10 yıl	163	3.86	2.14	G.İçi	3033.396	495	6.128	
	C-11-15 yıl	73	3.96	2.91	Top lam	3080.232	499		1.911
	D- 16-20 yıl	50	3.98	2.21					0
	E-21 +	96	4.08	2.47					7
	Top lam	500	3.91	2.48					

Tablo 4.7’de verilen bulgulara göre öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından sürdürücü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik alt boyutlarında kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmamakta ($p>.05$) ancak dönüşücü liderlik alt boyutunda kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<.05$). Dönüşücü liderliğin hangi kıdem grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonuçlarına göre; 21 yıl ve üstü kıdemli ($\bar{x}=4.12$) öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı dönüşücü liderlik stili düzeyinin 11-15 yıl kıdemli ($\bar{x}=3.71$) öğretmenlerin algıladığından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yine tablo 4.7’de verilen bulgulara göre örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarından hiçbirinde öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>.05$).

4.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olan üçüncü alt problemine ilişkin bulgular bu bölümde verilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stili ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik uygulanan Pearson Korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8: Öğretmenlerin Algıladıkları Okul Müdürlerinin Liderlik Stili Alt Boyutları ile Örgütsel Sinerji Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Etkileşim ve Takdir	Bütünleşme	Strateji	Güncelleme ve Güçlenme
--	---------------------	------------	----------	------------------------

Dönüşümcü Liderlik	r	.699**	.771**	.764**	.635**
Sürdürümcü Liderlik	r	-.513**	-.561**	-.549**	-.467**
SerbestBırakıcı Liderlik		-.606**	-.668**	-.693**	-.549**

* $p < .05$; ** $p < .01$; $N = 500$

Tablo 4.8’de verilen bulgulara göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdir ($r = .699$; $p < .01$) ve güncelleme ve güçlenme ($r = .635$; $p < .01$) arasında orta düzeyde ve pozitif yönde; yine dönüşümcü liderlik ile bütünleşme ($r = .771$; $p < .01$) ve strateji ($r = .764$; $p < .01$) arasında ise yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından sürdürümcü liderlik ile örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdir ($r = -.513$; $p < .01$), bütünleşme ($r = -.561$; $p < .01$) ve strateji ($r = -.549$; $p < .01$) arasında orta düzeyde ve negatif yönde; yine sürdürümcü liderlik ile güncelleme ve güçlenme ($r = -.467$; $p < .01$) arasında ise düşük düzeyde ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdir ($r = -.606$; $p < .01$), bütünleşme ($r = -.668$; $p < .01$), strateji ($r = -.693$; $p < .01$) ve güncelleme ve güçlenme ($r = -.549$; $p < .01$) arasında orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin liderlik stilleri, örgütsel sinerjiyi yordamakta mıdır?” olan dördüncü alt problemine ilişkin bulgular bu bölümde verilmiştir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdiri yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.9’da gösterilmektedir.

Tablo 4.9: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Etkileşim ve Takdiri Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit	Etkileşim ve Takdir	9.864	1.360		7.255	.000	.69	.476	476.00	.000
Dönüşümcü Liderlik	Etkileşim ve Takdir	.374	.0179	.609	21.836	.000	.69	.476	476.00	.000

Tablo 4.9’da verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve

takdiri anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p<.05$). Buna göre dönüşümcü liderlik etkileşim ve takdiri %48 oranında yordamaktadır ($r=.699$; $r^2=.48$). Bir ifadeyle dönüşümcü liderlik stili, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir alt boyutunu pozitif/olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri dönüşümcü liderlik stilini kullandıkça ve geliştirdikçe, okulun etkileşim ve takdir yönü olumlu etkilenecek artmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından bütünleşmeyi yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4.10: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Bütünleşmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		6.290	1.205		5.219	.000				
Dönüşümcü Liderlik	Bütünleşme	.410	.015	.771	26.983	.000	.771	.594	728.10	.000

Tablo 4.10'da verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından bütünleşmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p<.05$). Buna göre dönüşümcü liderlik bütünleşmeyi %59 oranında yordamaktadır ($r=.771$; $r^2=.59$). Bir ifadeyle dönüşümcü liderlik stili, örgütsel sinerjinin bütünleşme alt boyutunu pozitif/olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri dönüşümcü liderlik stilini kullandıkça ve geliştirdikçe, okulun bütünleşme yönü olumlu etkilenecek artmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından stratejiyi yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.11'de gösterilmektedir.

Tablo 4.11: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Stratejiyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
-------------------	------------------	---	-----------	-------------	---	---	---	----------------	---	---

Sabit	5.25 2	.742		7.079	.00 0				
Dönüşüm cü Liderlik	.24 7	.009	.76 4	26.411	.00 0	.76 4	.58 3	697.56	.000

Tablo 4.11’de verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından stratejiyi anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p < .05$). Buna göre dönüşümcü liderlik stratejiyi %58 oranında yordamaktadır ($r = .764$; $r^2 = .58$). Bir ifadeyle dönüşümcü liderlik stili, örgütsel sinerjinin strateji alt boyutunu pozitif/olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri dönüşümcü liderlik stilini kullandıkça ve geliştirdikçe, okulun strateji yönü olumlu etkilenecek artmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından güncelleme ve güçlenmeyi yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.12’de gösterilmektedir.

Tablo 4.12: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Güncelleme ve Güçlenmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit	Güncelleme	3.80 3	.442		8.597	.00 0				
Dönüşümcü Liderlik	ve Güçlenme	.10 2	.006	.63 5	18.329	.00 0	.63 5	.40 3	335.96	.000

Tablo 4.12’de verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından güncelleme ve güçlenmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p < .05$). Buna göre dönüşümcü liderlik güncelleme ve güçlenmeyi %40 oranında yordamaktadır ($r = .635$; $r^2 = .40$). Bir ifadeyle dönüşümcü liderlik stili, örgütsel sinerjinin güncelleme ve güçlenme alt boyutunu pozitif/olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri dönüşümcü liderlik stilini kullandıkça ve geliştirdikçe, okulun güncelleme ve güçlenme yönü olumlu etkilenecek artmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdiri yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.13’te gösterilmektedir.

Tablo 4.13: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Serbest Bırakıcı Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Etkileşim ve Takdiri Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit	Etkileşim	53.359	.896		59.67	.000				
Serbest Bırakıcı Liderlik	ve Takdir	-.876	.052	-.606	-16.96	.000	.606	.367	288.559	.000

Tablo 4.13'te verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdiri anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p < .05$). Buna göre serbest bırakıcı liderlik etkileşim ve takdiri %36 oranında yordamaktadır ($r = .606$; $r^2 = .36$). Bir ifadeyle serbest bırakıcı liderlik stili, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir alt boyutunu negatif/olumsuz yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri serbest bırakıcı liderlik stilini kullandıkça, okulun etkileşim ve takdir yönü olumsuz etkilenecek azalmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından bütünleşmeyi yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.14'te gösterilmektedir.

Tablo 4.14: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Serbest Bırakıcı Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Bütünleşmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit	Bütünleşme	53.942	.833		59.567	.000				
Serbest Bırakıcı Liderlik		-.960	.048	-.668	-16.987	.000	.668	.446	400.658	.000

Tablo 4.14'te verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından bütünleşmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p < .05$). Buna göre serbest bırakıcı liderlik bütünleşmeyi %44 oranında yordamaktadır ($r = .668$; $r^2 = .44$). Bir ifadeyle serbest bırakıcı liderlik stili, örgütsel sinerjinin bütünleşme alt boyutunu negatif/olumsuz yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri serbest bırakıcı liderlik stilini kullandıkça, okulun bütünleşme yönü olumsuz etkilenecek azalmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından stratejiyi yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.15'te gösterilmektedir.

Tablo 4.15: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Serbest Bırakıcı Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Stratejiyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		34.410	.491		70.143	.000				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Strateji	-.606	.028	-.693	21.443	.000	.693	.480	459.803	.000

Tablo 4.15'te verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından strateji anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p < .05$). Buna göre serbest bırakıcı liderlik stratejiyi %48 oranında yordamaktadır ($r = .693$; $r^2 = .48$). Bir ifadeyle serbest bırakıcı liderlik stili, örgütsel sinerjinin strateji alt boyutunu negatif/olumsuz yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri serbest bırakıcı liderlik stilini kullandıkça, okulun strateji yönü olumsuz etkilenecek azalmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından güncelleme ve güçlenmeyi yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.16'da gösterilmektedir.

Tablo 4.16: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Serbest Bırakıcı Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Güncelleme ve Güçlenmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit	Güncelleme ve Güçlenme	15.678	.283		55.381	.000				
Serbest Bırakıcı Liderlik	Güncelleme ve Güçlenme	-.239	.016	-.549	14.668	.000	.549	.302	215.45	.000

Tablo 4.16'da verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından güncelleme ve güçlenmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p < .05$). Buna göre serbest bırakıcı liderlik güncelleme ve güçlenmeyi %30 oranında yordamaktadır ($r = .549$; $r^2 = .30$). Bir ifadeyle serbest bırakıcı liderlik stili, örgütsel sinerjinin güncelleme ve

güçlenme alt boyutunu negatif/olumsuz yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri serbest bırakıcı liderlik stilini kullandıkça, okulun güncelleme ve güçlenme yönü olumsuz etkilenecek azalmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdiri yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.17’de gösterilmektedir.

Tablo 4.17: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Sürdürümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Etkileşim ve Takdiri Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit	Etkileşim ve Takdir	57.1	1.40		40.	.00				
		98	3		760	0	.51	.26	177.	
Sürdürümcü Liderlik		-.97	.073	-.513	13.6	.00	3	3	08	.000

Tablo 4.17’de verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdiri anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p < .05$). Buna göre sürdürümcü liderlik etkileşim ve takdiri %26 oranında yordamaktadır ($r = .513$; $r^2 = .26$). Bir ifadeyle sürdürümcü liderlik stili, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir alt boyutunu negatif/olumsuz yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri sürdürümcü liderlik stilini kullandıkça, okulun etkileşim ve takdir yönü olumsuz etkilenecek azalmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından bütünleşmeyi yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.18’de gösterilmektedir.

Tablo 4.18: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Sürdürümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Bütünleşmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit	Bütünleşme	58.0	1.34		43.	.00				
		20	4		154	0	.56	.315	229.	
Sürdürümcü Liderlik		1.0	.070	-.561	15.63	.00	1	1	58	.000

Tablo 4.18’de verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından bütünleşmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p<.05$). Buna göre sürdürümcü liderlik bütünleşmeyi %31 oranında yordamaktadır ($r=.561$; $r^2=.31$). Bir ifadeyle sürdürümcü liderlik stili, örgütsel sinerjinin bütünleşme alt boyutunu negatif/olumsuz yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri sürdürümcü liderlik stilini kullandıkça, okulun bütünleşme yönü olumsuz etkilenecek azalmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından stratejiyi yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.19’da gösterilmektedir.

Tablo 4.19: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Sürdürümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Stratejiyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit		36.26	.825		43.940	.000				
Sürdürümcü Liderlik	Strateji	-.632	.043	-.549	14.668	.000	.549	.302	21.142	.000

Tablo 4.19’da verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından strateji anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p<.05$). Buna göre sürdürümcü liderlik stratejiyi %30 oranında yordamaktadır ($r=.549$; $r^2=.30$). Bir ifadeyle sürdürümcü liderlik stili, örgütsel sinerjinin strateji alt boyutunu negatif/olumsuz yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri sürdürümcü liderlik stilini kullandıkça, okulun strateji yönü olumsuz etkilenecek azalmaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından güncelleme ve güçlenmeyi yordama düzeyine ilişkin sonuçlar Tablo 4.20’de gösterilmektedir.

Tablo 4.20: Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Alt Boyutlarından Sürdürümcü Liderliğin Örgütsel Sinerji Alt Boyutlarından Güncelleme ve Güçlenmeyi Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	(β)	t	p	R	R ²	F	p
Sabit	Güncelleme ve	16.745	.435		38.498	.000	.467	.218	138.64	.000

Sürdürümcü Liderlik	Güçlenme					
		-0.268	.023	-0.467	11.776	.000

Tablo 4.20’de verilen bulgular incelendiğinde okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından güncelleme ve güçlenmeyi anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir ($p < .05$). Buna göre sürdürümcü liderlik güncelleme ve güçlenmeyi %21 oranında yordamaktadır ($r = .467$; $r^2 = .21$). Bir ifadeyle sürdürümcü liderlik stili, örgütsel sinerjinin güncelleme ve güçlenme alt boyutunu negatif/olumsuz yönde ve önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürleri sürdürümcü liderlik stilini kullandıkça, okulun güncelleme ve güçlenme yönü olumsuz etkilenecek azalmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bu bölümünde bulgulara dayalı olarak çıkarılan sonuçlar ve tartışma bölümü yer almaktadır. Bu bölümde okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu sorusuna cevap verilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji algılarının demografik değişkenlere (cinsiyet, yaş, kıdem, branş ve okul türü) göre incelenmesine dair bulguların sonuçlarına da yer verilmiştir. Aynı zamanda okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinerjiyi yordayıp yordamadığına dair regresyon analizi sonuçları tartışılarak araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

5.1. Tartışma ve Sonuç

5.1.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji ne düzeydedir?” olan birinci alt problemine ilişkin tartışma ve sonuç bu bölümde verilmiştir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin dönüşümcü liderlik stili algılarının “yüksek”, serbest bırakıcı liderlik stili algılarının “düşük” ve sürdürümcü liderlik stili algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucu tespit edilmiştir. Şahin’in (2020), Hıdıroğlu’nun (2019) ve Nair’in (2018) yaptığı araştırma sonuçlarında da araştırmamıza benzer şekilde dönüşümcü liderlik stili algılarının “yüksek”, serbest bırakıcı liderlik stili algılarının “düşük” ve sürdürümcü liderlik stili algılarının “orta” düzeyde olduğu sonucu tespit edilmiştir. Öğretmen algılarına göre okul müdürleri, en çok dönüşümcü liderlik stilini, ondan sonra sürdürümcü liderlik stilini ve en az da serbest bırakıcı liderlik stilini sergilemektedir. Bu sonuçlara bakarak öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin okulları için gereken değişimi ve dönüşümü yapabildikleri ve okullarının değişen şartlara uyumunu sağlayabildikleri söylenebilir.

Örgütsel sinerji ölçeği alt boyutlarından etkileşim ve takdir “yüksek”, bütünleşme “çok yüksek”, strateji “yüksek”, güncelleme ve güçlenmenin “orta” düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerini daha çok dönüşümcü liderlik stilinde algılamaları ve örgütsel sinerji algılarının da bu kadar yüksek ortalamalı çıkması

dönüşümcü liderlik stilline sahip okul müdürlerinin aynı zamanda örgütte bir örgütsel sinerji oluşturmuş olabileceğine yorumlanabilir.

5.1.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, okul türlerine, branşlarına ve kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” olan ikinci alt problemine ilişkin tartışma ve sonuca bu bölümde yer verilmiştir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin liderlik stillerinden serbest bırakıcı liderlik stilinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunurken, dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik stillerinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna göre erkek öğretmenlerin algıladıkları serbest bırakıcı liderlik düzeyinin kadın öğretmenlerin algıladığı düzeyden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durum erkek öğretmenlerin kurumdaki otorite boşluğunu daha fazla kadın öğretmenlerin ise daha az algıladıkları şeklinde yorumlanabilir. Yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmamızın bu bulgusuyla benzerlik veya farklılık gösteren birçok araştırma olduğu görülmektedir. Alpay’ın (2019) araştırmasında da araştırmamıza benzer şekilde serbest bırakıcı liderlik stilinde cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunurken dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlik stillerinde cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bulgulara göre erkek öğretmenlerin algıladığı serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinin kadın öğretmenlerin algıladığı düzeyden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yalçın’ın (2014) araştırmasında sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunurken, dönüşümcü liderlik stilinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bulgulara göre erkek öğretmenlerin algıladığı sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinin kadın öğretmenlerin algıladığına göre daha yüksek bulunduğu belirtilmektedir. Özdemir’in (2020) araştırmasında sürdürümcü liderlik stilinde ve serbest bırakıcı liderlik stilinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunurken, dönüşümcü liderlik stilinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Şahin’in (2020) araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stillerinde öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık bulunurken, serbest bırakıcı ve sürdürümcü liderlik stillerinde anlamlı farklılık bulunmamıştır. Nair’in (2018), Hıdıroğlu’nun (2018) ve Can’ın (2014) araştırmalarına göre ise öğretmenlerin okul müdürlerinin liderlik stilleri algılarında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bulgular bütün olarak

değerlendirildiğinde genellikle serbest bırakıcı liderlik stilinde cinsiyete göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha fazla serbest bırakıcı liderliği algıladığı bunun sebebininse erkeklerin otorite boşluğunu daha fazla farketmeleri olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin *yaşının* öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stillerini etkileyip etkilemediğine dair yapılan analiz sonuçlarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarının hiçbirinde yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu durum öğretmenlerin yaş grubunun okul müdürlerinin liderlik stilini algılamada bir etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Nair'in (2018) araştırmasında sürdürümcü ve dönüşümcü liderlikte yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmakta ancak serbest bırakıcı liderlikte yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna göre 51 yaş ve üstü öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı sürdürümcü liderlik stili düzeyi diğer yaş gruplarından anlamlı biçimde yüksektir. 41-50 yaş grubu öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı dönüşümcü liderlik stili düzeyi ise 20-30 yaş grubundakilerden anlamlı biçimde yüksek bulunmuştur. Hıdıroğlu'nun (2018) araştırmasına göre ise dönüşümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlikte yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ancak sürdürümcü liderlikte yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yapılan analizlere göre sonuçlar 20-30 yaş grupları ile 40-50 yaş ve 51 yaş üstü gruplar arasında 40-50 yaş ve 51 yaş ve üstü gruplar lehine çıkmıştır. Tozal'ın (2015) araştırmasına göre ise dönüşümcü liderlik ve sürdürümcü liderlikte yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır ancak serbest bırakıcı liderlikte yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Abu-Tineh, Khasawneh ve Omary (2009), Ulutaş (2010), Çelik (2013) ve Dalgıç (2015) tarafından yapılan araştırmalarda yaş gruplarına göre anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Araştırmalardan elde edilen sonuçlara bakıldığında genellikle yaş grubu yüksek olan öğretmenlerin sürdürümcü ya da dönüşümcü liderlik algılarında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Yaş grubu büyüdükçe bazı öğretmenlerin okul müdürünü sürdürümcü lider bazılarının ise dönüşümcü lider olarak algıladığı görülmektedir. Mesleklerinde belli bir tecrübe kazanmış öğretmenlerin okul müdürüne dair bu farklı algılarının sebebinin farklı beklentiler, farklı çalışma ortamları ve karşılaştıkları farklı tutumlar olduğu düşünülmektedir.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türünün öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stillerini etkileyip etkilemediğine dair yapılan analiz sonuçlarına göre dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerinde anlamlı farklılık bulunmamakta ancak serbest bırakıcı liderlik stilinde okul türü gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Buna göre; anaokulunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinin ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerin algıladığından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda eğitimin ilk kademelerinden son kademelerine doğru gidilirken okul kademesi yükseldikçe okul müdürünün daha fazla serbest bırakıcı liderlik stilinde algılandığı görülmektedir. Bu sonuca göre okul kademesi büyüdükçe karşılaşılan sorunların çözümü ve okulun dönüşümü konusunda öğretmenlerin okul müdürünü daha az yeterlilikte bulduğu yorumu yapılabilir. Şahin'in (2020) araştırma sonuçlarına göre okul türlerine göre sadece serbest bırakıcı liderlik stilinde anlamlı farklılık bulunmakta dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stillerinde ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna göre lisede görev yapan öğretmenlerin algıladığı serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinin, ilkokul öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Nair'in (2018) araştırmasına göre okul türlerine göre serbest bırakıcı liderlik stilinde ve sürdürümcü liderlik stilinde anlamlı farklılık bulunmakta, dönüşümcü liderlik stillerinde ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bulgulara göre anaokulunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı sürdürümcü liderlik stili düzeyinin ilkokulda, ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerin algıladığından daha düşük olduğu ve anaokulunda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinin ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerin algıladığından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Hıdıroğlu'nun (2018) araştırmasına göre dönüşümcü, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin üçünde de okul türü gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre ortaokulda görev yapan öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stili düzeyi anaokulu, ilkokul ve lise gruplarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan diğer araştırmaların bulguları da araştırmamızı destekler nitelikte çıkmıştır. Genel değerlendirme olarak okul kademesi büyüdükçe öğretmenlerin okul müdürünü daha az yeterlilikte bulduğu söylenebilir. Okul kademesi büyüdükçe problemlerin çeşitliliğinin artmasının ve

çözümlerinin zorlaşmasının öğretmenlerin okul müdürüne yönelik olumlu algılarını kırdığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin branşlarının öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stillerini etkileyip etkilemediğine dair yapılan analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarının hiçbirinde branşa göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç öğretmenin branşının öğretmenin algıladığı okul müdürünün liderlik stiline bir etkisinin olmadığı anlamına gelmektedir. Hıdıroğlu'nun (2018) araştırmasına göre sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinde branşa göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre genel kültür dersi öğretmenlerinin okul müdürlerinde algıladığı sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stili düzeyi okul öncesi, sınıf öğretmeni ve meslek dersi öğretmenlerine göre daha yüksek seviyede çıkmıştır. Nair'in (2018) araştırma sonuçlarına göre sürdürümcü, dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin üçünde de branşa göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre, okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürlerinde algıladığı sürdürümcü liderlik stili düzeyi sınıf öğretmeni, genel kültür ve meslek dersi öğretmenlerinin algıladığından daha düşük seviyede, okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürlerinde algıladığı dönüşümcü liderlik stili düzeyi meslek dersi öğretmenlerinin algıladığından daha yüksek seviyede, okul öncesi öğretmenlerinin okul müdürlerinde algıladığı serbest bırakıcı liderlik stili düzeyi sınıf öğretmeni, genel kültür dersi ile meslek dersi öğretmenlerinin algıladığından daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak okul kademesi ilerledikçe o kademedeki branş öğretmenlerinin de okul müdürünü daha az dönüşümcü, daha fazla sürdürümcü ve daha fazla serbest bırakıcı olarak algıladığı söylenebilir. Bu durumda okul kademesi ilerledikçe o kademedeki görev yapan branş öğretmenlerinin de okul müdürünü daha az yeterlilikte bulduğu söylenebilir. Okul kademesi ilerledikçe sorunların arttığı ve çözümlerinin zorlaştığı ve buna karşılık okul müdürlerinin uygulamalarının yeterli görülmediği ve öğretmenlerin okul müdürüne yönelik olumlu algılarının değiştiği düşünülmektedir.

Öğretmenlerin kıdemlerinin öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stillerini etkileyip etkilemediğine dair yapılan analiz sonuçlarına göre sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinde kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmamakta ancak dönüşümcü liderlik stilinde kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre 21 yıl ve üstü kıdemli öğretmenlerin okul müdürlerinde

algıladığı dönüşümcü liderlik stili düzeyinin 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin algıladığından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kıdem arttıkça okul müdürünün daha çok dönüşümcü liderlik stilinde algılandığı ve bu durumda kıdemi artan ve mesleğinin sonlarına yaklaşan öğretmenlerin kendileri zamana ayak uydurmada zorlandığı için okul müdürünü daha dönüşümcü algıladığı şeklinde yorumlanabilir. Şahin'in (2020) araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilinde öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmamakta ancak serbest bırakıcı liderlik stilinde öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre 6-10 yıl kıdemli, 16-20 yıl kıdemli ve 21 yıl ve üstü kıdemli öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı serbest bırakıcı liderlik stili düzeyinin 5 yıl ve altı kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığına göre daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Nair'in (2018) araştırma sonuçlarına göre serbest bırakıcı ve dönüşümcü liderlik stilinde öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmamakta ancak sürdürümcü liderlik stilinde öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre 6-10 yıl kıdemli öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı sürdürümcü liderlik stili düzeyi 11-15 yıl, 16-20 yıl ile 21 yıl ve üstü kıdemli öğretmenlerin algıladığından daha düşük bulunmuştur. Dalgıç'ın (2015) araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik stilinde öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmamakta ancak sürdürümcü liderlik stilinde öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre 1-5 yıl kıdemli öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı sürdürümcü liderlik stili düzeyinin 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığından daha yüksek olduğu, 6-10 yıl kıdemli öğretmenlerin okul müdürlerinde algıladığı sürdürümcü liderlik stili düzeyinin 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin algıladığından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre birbirinden farklı sonuçlar bulunmuştur. Genel olarak kıdem ilerledikçe okul müdürünün her üç liderlik stilinde de artış algılanmıştır. Bu da öğretmenlerin kıdeminin artmasıyla okul müdürü hakkında daha net fikirleri olduğu anlamı taşımaktadır.

Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerjinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında ise bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre kadın ve erkek öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sinerji ölçeğinin hiçbir alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir. Buna göre kadın

ve erkek öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algıları açısından hiçbir fark bulunmamaktadır. Örgütte bir sinerji oluşturulmuşsa da oluşturulmamışsa da kadın ve erkek öğretmenlerin aynı düzeyde algılayabilecekleri söylenebilir. Ersoy'un (2019) araştırmasına göre de aynı sonuç elde edilmiştir. Bu çalışmada da cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarının hiçbirisinde cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin yaşlarının öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji düzeyini etkileyip etkilemediğine dair yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarından etkileşim ve takdir, bütünleşme, güncelleme ve güçlenme alt boyutlarında yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmamakta ancak strateji alt boyutunda yaş gruplarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre öğretmenlerin stratejiyi algılama düzeyinde 30 ve altı yaş grubunun 51 ve üstü yaş grubuna göre daha düşük olduğu, 31-40 yaş grubunun 51 ve üstü yaş grubuna göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç öğretmenlerin yaş grubu büyüdükçe örgütte yürütülen stratejiyi daha iyi algılayabildikleri şeklinde yorumlanabilir. Ersoy'un (2019) araştırmasına göre ise örgütsel sinerji alt boyutlarının hiçbirisi yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Okul türlerinin öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji düzeyini etkileyip etkilemediğinin tespiti için yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarının hepsinde okul türlerine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre; öğretmenlerin etkileşim ve takdir alt boyutundan aldıkları puanlarda anaokulunda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı; ilkokulda görev yapan öğretmenlerin lisede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bütünleşme alt boyutundan aldıkları puanlarda anaokulunda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı; ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin strateji alt boyutundan aldıkları puanlarda ilkokulda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin güncelleme ve güçlenme alt boyutundan aldıkları puanlarda anaokulunda görev yapan öğretmenlerin ortaokulda ve lisede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı, ilkokulda görev yapan öğretmenlerin

lisede görev yapan öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlardan ortaya çıkan ortak sonuca göre; öğretmenlerin görev yaptığı okul türü alt kademelerden üst kademelere doğru yükseldikçe öğretmenlerin algıladığı örgütsel sinerji düzeyi de tüm alt boyutlarıyla beraber artmaktadır. Okul türü alt kademelerden üst kademelere doğru gittikçe okullarda daha fazla iş çeşitliği dolayısıyla iş yükü artmaktadır. Bu durumda iş birliği ve dayanışma, problemleri beraber çözme ve iş bölümü ihtiyaçlarını arttırmaktadır. Bu nedenle araştırma sonucumuzda alt kademe okullardan üst kademe okullara gidildikçe bu ihtiyaçlardan dolayı sinerjinin bu okul türlerinde daha fazla algılandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlerin branşlarının öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji düzeyini etkileyip etkilemediğinin tespiti için yapılan analiz sonuçlarına göre örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarından etkileşim ve takdir, bütünleşme ve stratejide öğretmenlerin branşlarına göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre öğretmenlerin etkileşim ve takdir alt boyutundan aldıkları puanlarda sınıf öğretmenlerinin genel kültür ve meslek branşlarındaki öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bütünleşme alt boyutundan aldıkları puanlarda okul öncesi öğretmenlerinin genel kültür branşındaki öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin bütünleşme alt boyutundan aldıkları puanlarda sınıf öğretmenlerinin genel kültür branşlarındaki öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin strateji alt boyutundan aldıkları puanlarda sınıf öğretmenlerinin genel kültür ve meslek branşlarındaki öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin branşları aynı zamanda görev yaptıkları okul türü ile de yakından ilgilidir. Okul öncesi öğretmenleri anaokulunda, sınıf öğretmenleri ilkokulda, genel kültür öğretmenleri hem orta okul hem liselerde, meslek öğretmenleri ise sadece liselerde görev yapabilmektedir. Tüm alt boyutlardan ortaya çıkan ortak sonuca göre; öğretmenlerin branşı dolayısıyla görev yaptığı okul türü alt kademelerden üst kademelere doğru yükseldikçe öğretmenlerin algıladığı örgütsel sinerji düzeyi de tüm alt boyutlarıyla beraber azalmaktadır yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin kıdemlerinin öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji düzeyini etkileyip etkilemediğinin tespiti için yapılan analiz sonuçlarına göre alt boyutların hiçbirinde öğretmenlerin kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu durum kıdemın öğretmenlerin algıladığı örgütsel sinerji düzeyini etkilemediği sonucunu ortaya koymaktadır. Ersoy'un (2019) araştırmasına göre ise örgütsel sinerji

alt boyutlarından Etkileşim ve Takdir, Güncellenme ve Güçlenme, Bütünleşme alt boyutları kıdem yılı gruplarına göre anlamlı farklılık göstermemekte ancak strateji alt boyutu kıdem gruplarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bulgulara göre öğretmenlerin strateji alt boyutundan aldıkları puanlarda 1-5 yıl kıdemli öğretmenlerin 6-10 yıl kıdemli ve 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerden daha yüksek puanlar aldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç strateji alt boyutu için elde ettiğimiz bulgumuzla çelişmektedir. Öğretmenlerin farklı bölge ve kurumlarda çalışıyor olması ve farklı kurumsal işleyişlerin bünyesinde olması stratejinin kıdem kademeleri arasında farklı algılanmasına sebep olmuş olabilir.

5.1.3. Araştırmanın Üçüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın “Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” olan üçüncü alt problemine ilişkin tartışma ve sonuç bu bölümde verilmiştir. Öğretmenlerin algıladıkları okul müdürlerinin liderlik stili ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik uygulanan Pearson Korelasyon analizine göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutları ile örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutlarının birçoğu arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdir ve güncelleme ve güçlenme arasında orta düzeyde ve pozitif yönde; yine dönüşümcü liderlik ile bütünleşme ve strateji arasında ise yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından sürdürümcü liderlik ile örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdir, bütünleşme ve strateji arasında orta düzeyde ve negatif yönde; yine sürdürümcü liderlik ile güncelleme ve güçlenme arasında ise düşük düzeyde ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Okul müdürlerinin liderlik stilleri ölçeğinin alt boyutlarından serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdir, bütünleşme, strateji ve güncelleme ve güçlenme arasında orta düzeyde ve negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre dönüşümcü liderlik stili düzeyi arttıkça örgütsel sinerji düzeyi artmakta, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin düzeyi arttıkça da örgütsel sinerji düzeyi azalmaktadır. Dönüşümcü liderliğin örgütteki olumlu değişim ve dönüşümleri sağlama gibi özellikleri ve olumlu çalışma ortamları sunmasının

örgütsel sinerji düzeyini de arttırmış olabileceği; sürdürümcü liderliğin örgütün mevcut durumu muhafaza etmek için örgütün kültürüne ve geleneklerine bağlılık gösteren, riski ve değişimi sevmeyen, iş görenleri ödül ve ceza ile örgütün hedeflerine kanalize eden özellikleri nedeniyle sürdürümcü liderlik düzeyi arttıkça örgütsel sinerjinin azalmış olabileceği ve serbest bırakıcı liderliğin liderlik etmeyen, sorun çözmeyen, motive etmeye uğraşmayan özellikleri nedeniyle serbest bırakıcı liderlik stili düzeyi arttıkça örgütsel sinerjinin azalmış olabileceği yorumu yapılabilir. Bu sonuçlara göre okullarında örgütsel sinerjiyi arttırmak isteyen okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik stilini sergilemeleri gerektiği söylenebilir.

Literatüre bakıldığında liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır ancak liderlik stilleri ile diğer örgütsel kavramlar arasındaki ilişkiye dair birçok araştırma bulunmaktadır. Hıdıroğlu (2018) liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada; dönüşümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde, serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel sinizm ve sürdürümcü liderlik ile örgütsel sinizm arasında ise pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu saptamıştır. Nair (2018) liderlik stilleri ile politik beceriler arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada; dönüşümcü liderlik stili ile politik beceriler arasında yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı; sürdürümcü liderlikle politik beceriler arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı; serbest bırakıcı liderlikle politik beceriler arasında orta düzeyde negatif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Tekingündüz (2017) liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada, yönetsel liderlik ve dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu tespit etmiştir. Şevik (2012) liderlik stilleri ile örgütsel güven algıları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada, dönüşümcü ve sürdürümcü liderlik stilleri ile örgütsel güven algıları arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Sever (2020) liderlik stilleri ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada, dönüşümcü liderlik ve kültürel liderlik ile örgütsel çekicilik arasında düşük düzeyde ilişki olduğunu tespit etmiştir. Sevinçtekin (2020) liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada, örgütsel bağlılık ile etkileşimci liderlik arasında pozitif yönde düşük düzeyde, serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik arasında ise anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Özer'in (2014) örgütsel sinizm ve liderlik stillerinin sınıf

öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilediği ve liderlik stillerinin örgütsel adanmışlığı pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Kete'nin (2015) liderlik stilleri ile iş doyumunu ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ve örgütsel adalet algıları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Döş'ün (2014) liderlik stilleri ve örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada liderlik stilleri ile öğretmenlerin adanmışlık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Demirçelik'in (2017) liderlik stilleri ile örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada dönüşümcü liderlik ile öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılıkları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Buna göre dönüşümcü liderlik örgütsel sinizmi negatif yönde ve yüksek düzeyde etkilerken, örgütsel bağlılığı ise pozitif yönde ve yüksek düzeyde etkilemektedir. Sürdürümcü liderlik örgütsel sinizmi pozitif yönde etkilerken, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bilgi'nin (2020) liderlik stilleri ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada dönüşümcü liderlik ile örgüt iklimi arasında pozitif yönde, sürdürümcü ve serbest bırakıcı liderlik ile örgüt iklimi arasında ise negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Arabacı'nın (2019) liderlik stilleri ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada ise demokratik liderlik stili ile örgütsel adalet arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Otokratik ve serbestlik tanıyan liderlik stilleri ile örgütsel adalet arasında ise negatif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir. Ersoy'un (2019) örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmada elde edilen bulgulara göre iki ölçek arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Yapılan araştırmaların sonuçlarına genel olarak bakıldığında; dönüşümcü liderlik ile olumlu örgütsel kavramlar arasında genellikle pozitif yönlü ilişki, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile olumlu örgütsel kavramlar arasında da negatif yönlü ilişkiler tespit edildiğini söylemek mümkündür. Yukarıdaki araştırma sonuçlarının neredeyse tamamında en çok tercih edilen liderlik stiline dönüşümcü liderlik olduğu, onu sürdürümcü liderliğin takip ettiğini en az tercih edilenin ise serbest bırakıcı liderlik olduğu da tespit edilmiştir. Örgütler tarafından bu kadar çok tercih edilen dönüşümcü liderliğin örgütte oluşturduğu olumlu değişim ve dönüşüm ortamı nedeniyle olumlu

örgütsel kavramlarla pozitif yönde ilişkili çıkması ve bu kadar az tercih edilen sürdürümcü liderliğin riski ve değişimi sevmeyen, iş görenleri ödül ve ceza ile örgütün hedeflerine kanalize eden vb. özellikleri nedeniyle ve serbest bırakıcı liderliğin de oluşturduğu belirsizlik ve düzensizliğe sebep olan serbestiyeti vb. gibi özellikleri nedeniyle olumlu örgütsel kavramlarla genellikle negatif ilişkili çıkmasının doğal bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

5.1.4. Araştırmanın Dördüncü Alt Problemine İlişkin Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın “Okul müdürlerinin liderlik stilleri, örgütsel sinerjiyi yordamakta mıdır?” olan dördüncü alt problemine ilişkin tartışma ve sonuç bu bölümde verilmiştir. Bulgulara göre okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarının tamamının örgütsel sinerji alt boyutlarının hepsini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından dönüşümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarının hepsini olumlu yönde ve orta düzeyde yordadığı görülmektedir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından serbest bırakıcı liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarının hepsini olumsuz yönde ve orta düzeyde yordadığı görülmektedir. Okul müdürlerinin liderlik stilleri alt boyutlarından sürdürümcü liderliğin örgütsel sinerji alt boyutlarından etkileşim ve takdiri ve güncelleme ve güçlenmeyi olumsuz yönde ve düşük düzeyde, bütünleşmeyi ve stratejiyi ise olumsuz yönde ve orta düzeyde yordadığı görülmektedir.

Bu durum okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin okullarındaki örgütsel sinerji düzeylerini önemli ölçüde etkiledikleri şeklinde yorumlanabilir. Dönüşümcü liderlik stili örgütsel sinerjiyi olumlu yönde etkilerken; serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stilleri olumsuz yönde etkilemektedir. Dönüşümcü liderlik stili örgütsel sinerjinin tüm alt boyutlarını olumlu yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği için dönüşümcü liderlik stili düzeyinin artmasıyla örgütsel sinerji düzeyinin de artacağı söylenebilir. Serbest bırakıcı liderlik ve sürdürümcü liderlik stilleri örgütsel sinerjinin tüm alt boyutlarını olumsuz yönde ve güçlü bir şekilde etkilediği için bu liderlik stillerinin düzeylerinin artmasıyla örgütsel sinerjinin azalacağı da söylenebilir. Bu durumun sebebinin ise dönüşümcü liderliğin örgütte oluşturduğu değişim, dönüşüm ve olumlu örgüt iklimi olduğu ve bunun örgütteki sinerjiyi arttırdığı düşünülmektedir. Serbest bırakıcı liderliğin yapısı gereği lidersizlik ya da pasif liderlik özelliğinin örgütte oluşturduğu belirsizlik ve kaos ortamı, sürdürümcü liderliğin ise riski ve

değişimi sevmeyen, iş görenleri ödül ve ceza ile örgütün hedeflerine kanalize etme gibi örgütte olumlu örgüt iklimi oluşturamayan özellikleri nedeniyle örgütteki sinerjiyi olumsuz etkiledikleri düşünülmektedir.

Literatüre bakıldığında liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmaya rastlanmamıştır ancak liderlik stilleri ile diğer örgütsel kavramlar arasındaki ilişkiye dair birçok araştırma bulunmaktadır.

Hıdıroğlu (2018) liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında; dönüşümcü liderlik, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin örgütsel sinizmi yordadığını tespit etmiştir. Nair (2018) liderlik stilleri ile politik beceriler arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında; politik becerilerin dönüşümcü liderliği, sürdürümcü liderliği ve serbest bırakıcı liderliği yordadığını tespit etmiştir. Sever (2020) liderlik stilleri ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında, dönüşümcü liderliğin ve kültürel liderliğin örgütsel çekiciliği yordadığını tespit etmiştir. Sevinçtekin (2020) liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında, liderlik stillerinin örgütsel bağlılığı yordadığını tespit etmiştir. Özer (2014) örgütsel sinizm ve liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında, liderlik stillerinin genelinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılığını yordadığını tespit etmiştir. Kete'nin (2015) liderlik stilleri ile iş doyumunu ve örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında, okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının genel iş doyumunu yordadığı tespit edilmiştir. Bilgi'nin (2020) liderlik stilleri ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında dönüşümcü liderliğin ve sürdürümcü liderliğin örgüt iklimini yordadığı ancak serbest bırakıcı liderliğin örgüt iklimini yordamadığı tespit edilmiştir. Arabacı'nın (2019) liderlik stilleri ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında liderlik stillerinin örgütsel adaletin anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Ersoy'un (2019) örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmasında elde edilen bulgulara göre ise örgütsel güç mesafesinin örgütsel sinerjiyi yordamadığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmaların sonuçlarına genel olarak bakıldığında; dönüşümcü liderlik ile olumlu örgütsel kavramlar arasında genellikle pozitif yönlü etki, sürdürümcü liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile olumlu örgütsel kavramlar arasında da genellikle negatif yönlü etki tespit edildiğini söylemek mümkündür. Yukarıdaki araştırma sonuçlarının

nerdeyse tamamında en çok tercih edilen liderlik stiline dönüşümcü liderlik olduğu, onu sürdürümcü liderliğin takip ettiği en az tercih edilenin ise serbest bırakıcı liderlik olduğu da tespit edilmiştir. Örgütler tarafından bu kadar fazla tercih edilen dönüşümcü liderliğin örgütte oluşturduğu olumlu değişim ve dönüşüm ortamı nedeniyle olumlu örgütsel kavramları pozitif yönde yordamasının, bu kadar az tercih edilen sürdürümcü liderliğin riski ve değişimi sevmeyen, iş görenleri ödül ve ceza ile örgütün hedeflerine kanalize eden vb. özellikleri nedeniyle ve serbest bırakıcı liderliğin de oluşturduğu belirsizlik ve düzensizliğe sebep olan serbestiyeti vb. gibi özellikleri nedeniyle olumlu örgütsel kavramları genellikle negatif yönde yordamalarının doğal bir sonuç olduğu düşünülmektedir.

5.2. Öneriler

Bu araştırmada okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stillerinin örgütsel sinerji ile ilişkisi üzerinde durulmuştur. Ancak okul müdürlerinin bu liderlik stillerini nasıl geliştireceği, olumlu algılanan liderlik özelliklerinin artırılması için ne tür faaliyetler yapılması gerektiği ya da olumsuz algılanan liderlik özelliklerinin nasıl düzeltileceği ile ilgili bir görüş beyan edilmemiştir. Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda okul müdürlerinin olumlu liderlik özelliklerinin geliştirilmesi için neler yapılabileceği konu edinilebilir.

Bu araştırma nicel araştırma yöntemiyle yapıldığı için öğretmenlerin ölçeklere vermiş olduğu cevaplarla sınırlanmıştır. Sonraki araştırmalarda nitel araştırma yöntemi tercih edilirse derinlemesine ayrıntılı bulgular elde edilebilir. Bu araştırmada liderlik stilleri ve örgütsel sinerji kavramlarını cinsiyet, yaş, kıdem, okul türü ve branş değişkenlerine göre ele almıştır. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda öğretmenlerin medeni durumu, eğitim düzeyi ve gelir düzeyinin bu kavramlar üzerinde etkili olup olmadığı incelenebilir. Ayrıca okul türü kategorisine halk eğitim merkezleri, mesleki eğitim merkezleri, akşam liseleri, özel ilkokul, özel ortaokul ve özel liseler eklenerek bu okullardaki okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinerjiye etkisinin ne düzeyde olduğunun incelenmesi önerilebilir. Aynı zamanda bu okulların müdürlerinin sahip olduğu diğer liderlik stillerinin örgütsel sinerji üzerinde etkisinin olup olmadığına bakılabilir. Bu araştırmanın eğitim örgütleri dışında kamu kurumlarında ya da özel kurumlarda da uygulanması o kurumlardaki liderlik stillerinin örgütsel sinerjiye etkisinin ölçülmesi açısından faydalı olabilir.

Bu araştırmada okul m¼d¼rlerrinin liderlik stillerinden d¼n¼ř¼mc¼, s¼rd¼r¼mc¼ ve serbest bırakıcı liderlik stillerinin örg¼tsel sinerjiyi yordama d¼zeyi ele alınmıştır. Gelecekteki alışmalar etik, karizmatik, otoriter, demokratik, öğretimsel ve vizyoner liderlik stilleri gibi farklı liderlik stillerine sahip olan okul m¼d¼rlerrinin örg¼tsel sinerjiyi etkileyip etkilemediği üzerinde yapılabilir.

Araştırma bulgularına göre genel anlamda okul m¼d¼rlerrinin d¼n¼ř¼mc¼ liderlik stilinin s¼rd¼r¼mc¼/etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik stillerinden daha yüksek olduğu saptanmıştır. D¼n¼ř¼mc¼ liderlik ile örg¼tsel sinerji arasında pozitif ilişkiler olduğundan, okul m¼d¼rlerrinin d¼n¼ř¼mc¼ liderlik stilini okul yönetim s¼relerinde nasıl uygulayacağı yön¼nde hizmet içi eğitimler d¼zenlenebilir. Ayrıca okul m¼d¼r¼ atamalarında d¼n¼ř¼mc¼ liderlik stiline sahip yöneticilerin seçilmesine özen gösterilebilir. Serbest bırakıcı liderlik ve s¼rd¼r¼mc¼ liderlik stilleri öğretimlerin örg¼tsel sinerji d¼zeylerini olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, okul m¼d¼rlerrinin öğretimlerin örg¼tsel sinerji d¼zeylerini olumsuz yönde etkileyecek liderlik davranışlarından kaçınmaları önerilebilir.

Okul m¼d¼rlerrinin d¼n¼ř¼mc¼ liderlik stilleri örg¼tsel sinerjiyi olumlu yönde etkilediği için okul m¼d¼rleri okulda örg¼tsel sinerjiyi arttırmak için d¼n¼ř¼mc¼ liderlik özelliklerini daha fazla ön plana çıkarabilir ve bunu eğitime olumlu anlamda yansıtabilirler.

KAYNAKÇA

- Abu-Tineh, A. M., Khasawneh, S. A. and Omary, A. A. (2009). Kouzes and Posner's Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools. *Journal Of Leadership Education*, 7(3): 265-283.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2014). Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(51): 392-415.
- Akpolat, T. & Levent, A. F. (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, Sinerjik Yönetim*. İstanbul: TÜGİAD Yayını
- (2012). Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda Sinerji Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 260-280.
- Alpay, M. Ü. (2019). *Ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Antonakis, J., Avolio, B. J. ve Sivasubramaniam, N. (2003). Contextand Leadership: An Examination of the Nine-Factorfull-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(2003): 261-295.
- Arabacı, H. (2019). *Liderlik stilleri ve örgütsel adalet ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Arabacı, İ. B., Alanoğlu, M. ve Doğan, B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1): 192-220.
- Arabacı, İ. B., Karabatak, S. ve Polat, H. (2016). Ortaöğretim Okulu Yöneticilerinin Dağıtımçı Liderlik Rollerine İlişkin Öğretmen Algıları. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(3): 1015-1032.
- Arslan, H. (2016). Okul Örgütü ve Yönetimi. R. Sarpkaya (Der.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık, 352-378.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. (1.bs.). Ankara: Pegem Akademi.

- (2014). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, A. (2006). *Bir Solukta Ekip Yönetimi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bardakçı, V. (2017). *Ortaokul öğretmenlerinin algularına göre Avrupa Birliği projelerinin okula katkı düzeyi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Beter, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3): Winter, 26-40.
- (1990). *Bass & Stodgill's handbook of leadership: Theory, Research & Managerial Applications*, (3rd ed.). New York: Free Press.
- (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Bass, B. M., vd. (2003). Predicting Unit Performance By Assesing Transformational and Transactional Leadership, *Journal Of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.
- Baş, T. (2013). *Anket Nasıl Hazırlanır? Nasıl Uygulanır? Nasıl Değerlendirilir?* (7. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. (3.bs.). Ankara: Nobel Yayınları.
- (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. (1.bs.). Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership Theory and Administrative Behaviour: The Problem of Authority. *Administrative Science Quarterly*, 4(3): 259-301.
- Bilgi, R. (2020). *Ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen algularına göre incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Bolden, R. (2004). What is Leadership, Leadership South. *West Research Report 1*, University of Exeter Centre For Leadership Studies. Regional Development Agency, 1-38.

- Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Etik Liderlik: Bir Gözden Geçirme ve Gelecekteki Yönelimler. *Üç Aylık Liderlik*, 17(6): 595-616.
- Buluç, B. (2020). Geleneksel Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü ve S. KOŞAR (Der.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 39-64.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Can, B. (2014). *Ortaokul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Cansüğü, O. (2016). *İlk ve ortaokul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Celep, C. (2014). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*. Ankara: Nobel.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri. *TSA*, 11(2): 165-194.
- Conner, D. R. (1993). *Managing at The Speed of Change*. New York: Villard.
- Covey, S. R. (2019). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı* (O. Deniztekin, F. N. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Çayak, S. (2017). Öğretimsel Liderlik. M. Çetin (Der.), *Güncel Liderlik Kuramları*, Ankara: Nobel, 91-107.
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim müdürlerinin liderlik stilleri ile iletişim becerileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi* (Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, H. & Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim*, 19(61): 72-90.
- Demirçelik, E. (2017). *Okul müdürlerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık alguları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Demirtaş, H. (2016). Okul Örgütü ve Yönetimi. R. Sarpkaya (Der.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı, 87-139.
- Diker Çamlıbel, N. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum- sinerjik yönetim ve sinerjist planlama modeli'* (Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Diker, N. & Ökten, A. N. (2009). Kaos'dan Düzene; Sinerjetik 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): 147-162.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Doğan, Ö. (2018). *Farkı Fark Etmek İçin Sinerji*. İstanbul: Mavi Çatı.
- Doğan, S. (2020). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. N. Güçlü ve S. Koşar (Der.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Pegem, 91-132.
- Dökmen, Ü. (2004). *Küçük Şeyler*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Döş, F. C. (2014). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel adanmışlıkları üzerindeki etkisinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Dündar, İ. P. (2013). *Çözümlerin Ortak Şifresi Sinerji*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). The Moderating Role of Individual Differences in The Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perspective and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*, 16(2005): 569-589.
- Erçetin, Ş. Ş. (1997). Türkiye’de Eğitim Reformu ve Reformu Gerçekleştirecek Liderler Olarak Okul Yöneticilerinde Aranılan Kişilik Özellikleri Araştırmaya Dayalı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(2): 173-198.
- (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel.
- Ermeýdan, M. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle algılanan okul etkililiği arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Erkılıç, T. A. (2016). Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri. R. Sarpkaya (Der.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı, 411-447.
- Ersoy, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Gardner, W. L., vd. (2002). Toward a Political Theory of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(2002): 751-796.
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı.
- Güçlü, N. (2020). *Eğitim Yönetiminde Liderlik*. Ankara: Pegem.
- (2020). Liderliğe Genel Bir Bakış. N. Güçlü ve S. Koşar (Der.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 1-16.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. (5.bs.). Ankara: Nobel.
- Gürlek, Y. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okullarındaki yöneticilerin öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Hallinger, P. (2005). Öğretimsel Liderlik ve Okul Müdürü: Uzaklaşmayı Reddeden Geçen Bir Fantezi. *Okullarda Liderlik ve Politika*, 4 (3): 221–239.

- Harris, P. R. (2004). European Leadership in Cultural Synergy. *Europeaan Business Review*, 16(4): 358-380.
- Hıdıroğlu, A. (2018). *Okul m¼d¼rlerinin ¼đretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile ¼rg¼tsel sinizm arasındaki ilişki: Tekirdağ ¼rneđi* (Y¼ksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
- Iversen, M. (1997). Concepts of Synergy- Towards a Clarification. *Druid Ceonferences Working Parpers, Denmark*, 19(6): 1-11.
- İstanbul İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ (2020). <https://istanbul.meb.gov.tr/> [05.04.2020].
- Judge, T. A. & Piccolo, F. R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A-Meta Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Aplplied Psychology*, 89(5): 755-768.
- Karip, E. (1998). D¼n¼ř¼mc¼ Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Y¼netimi*, 4(4): 443-465.
- Kete, D. (2015). *Okul m¼d¼rlerinin liderlik stilleri, ¼đretmenlerin iş doyumunu ve ¼rg¼tsel adalet algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Y¼ksek Lisans Tezi). Zirve ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Gaziantep.
- Kılıç, M. A. (2014). *Okul¼ncesi ¼đretmenlerinin y¼neticilerinde algıladıkları liderlik stilleri ile kendi iş doyumunu d¼zeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Y¼ksek Lisans Tezi). Fatih ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, İstanbul.
- Kılınç, A.Ç. (2020). Çağdaş Liderlik Yaklaşımları. N. G¼çlü ve S. Koşar (Der.), *Eğitim Y¼netiminde Liderlik Teori, Araştırma ve Uygulama*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 65-90.
- Kurt, T. (2009). *Okul m¼d¼rlerinin d¼n¼ř¼mc¼ ve işlemci liderlik stilleri ile ¼đretmenlerin kolektif yeterliği ve ¼z yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Doktora Tezi). Gazi ¼niversitesi, Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼, Ankara.
- İnce Balcı, F. (2011). *K¼lt¼rel sinerji y¼netiminin işletme performansı ¼zerindeki etkisi: Çin ve T¼rkiye ¼zerinde karşılaştırmalı bir araştırma* (Doktora Tezi). Erciyes ¼niversitesi, Sosyal Bilimler Enstit¼s¼, Kayseri.

- Leithwood, K. & Jantzi, D. (1999). Transformational School Leadership Effects: A Replication, School Effectiveness and School Improvement: An International Journal of Research. *Policy and Practice*, 10(4): 451-479.
- Nair, A. (2018). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile politik becerileri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- OLD, (2020). *Oxford Learner's Dictionaries*. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> [08.04.2020].
- , (2020). *Oxford Learner's Dictionaries*. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> [18.05.2020].
- Özdemir, İ. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin ders denetim yeterliklerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Özdevecioğlu, M. & Balci, İ. F. (2011). Kültürel Sinerji Yönetimi Kavramsal Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38(Haziran-Aralık 2011): 27-45.
- Özer, S. (2014). *Örgütsel sinizmin ve liderlik stillerinin sınıf öğretmenlerinin kuruma bağlılığına etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Papatya, A. G. G. (1996). Dünya İşletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1): 78-85.
- Pehlivan, Ç. (2019). Dönüştürücü Liderlik. A. Gürer (Der.), *21. Yüzyılda Liderlik Yaklaşımları*, İstanbul: Hiper Yayın, 291-311.
- Rost, J. C. (2008). Leadership. A. Marturano and J. Gosling (Eds.), *Leadership: The Key Concepts*, Routledge:Newyork. 94-99.
- Sarpkaya, P. Y. (2016). Yönetim Kuramları ve Eğitime Yansımaları. R. Sarpkaya (Der.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Anı, 141-175.

- Saylık, A. (2012). *Ortaöğretim okullarında informal ilişkiler ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Sever, N. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okulların örgütsel çekicilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Sevinçtekin, H. (2020). *Bir yükseköğretim kurumunda algılanan liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şahin, B. (2020). *Okul müdürlerinin liderlik stillerinin okul mutluluğunu yordama düzeyi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, S. (2003). *Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki* (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şevik Karaçay, M. (2012). *İlköğretim okulları müdürlerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel güven algıları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4): 577-591.
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitim ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tanrıöğen, Z. M. (2013). *İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi* (Doktora tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- TDK, (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu <http://sozluk.gov.tr/> [12.04.2020].
- , (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu <http://sozluk.gov.tr/> [24.04.2020].

- , (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu <http://sozluk.gov.tr/> [25.04.2020].
- , (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu <http://sozluk.gov.tr/> [03.05.2020].
- , (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu <http://sozluk.gov.tr/> [05.05.2020].
- , (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu <http://sozluk.gov.tr/> [08.05.2020].
- , (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu <http://sozluk.gov.tr/> [27.06.2020].
- , (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*. Türk Dil Kurumu <http://sozluk.gov.tr/> [28.06.2020].
- Tekingündüz, N. (2017). *İlkokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tozal, B. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin motivasyonları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi- Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Töremen, F. (2001). Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1): 201-212.
- Töremen, F. & Kolay, Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 160(Güz 2003).
- Uludağ, Z., & Tepe, N. (2018). Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile Temel Eğitim ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri Amasya İli Örneği. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1): 145–170.
- Ulutaş, A. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uğur, S. S. & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1): 1309-1339.

- Voon, M. L., vd. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business. Management and Social Sciences*, 2 (1): 24-32.
- Vural, G. (2016). *Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin çalışanların motivasyonuna etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Avrasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Wart, M.V., Cayer, N. J. ve Cook, S. (1993). *Handbook of Training and Development for the Public Sector. - A Comprehensive Resource-*. San Francisco: The Jossey-Bass Publishers.
- Westley, F. & Mintzberg, H. (1989). Visionary Leadership and Stratejik Management. *Strategic Management Journal*, 10(Special Issue: Strategic Leaders and Leadership): 17-32.
- Yalçın, S. (2014). *Öğretmenlerin algularına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yelkikalan, N. (1994). *İşletmelerarası iş birliği stratejilerinin sinerjik boyutları* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2019). Türkiye’de Eğitim Yönetimi Alanında Yapılan Örgütsel Davranış Makalelerindeki Yönelimler. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 4(2): 81–103.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (Ş. Çetin ve R. Baltacı, Çev.). Ankara: Nobel.

EKLER

Posta - ŞAHİN YILDIRIM - Outlook - Google Chrome
outlook.live.com/mail/0/deeplink?popoutv2=1&version=2021072701.05

Yanıtla Sil Gereksiz Engelle ...

Re: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

DA Dürdağı Akan
17.06.2019 Pzt 11
Kime: Siz

Şahin Bey,

Ölçeği çalışmalarınızda kullanabilirsiniz. Kolaylıklar dilerim.

Doç.Dr.Dürdağı Akan

Kimden: "ŞAHİN Y
Kime: "durdagiakan"
Gönderilenler: 15 H
Konu: ÖLÇEK KUL

Selam aleyküm hocam ben Şahin YILDIRIM, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. Müsadeniz olursa, 2014 yılında geliştirdiğiniz Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeğini yapacağım tez çalışmasında atf yaparak kullanmak istiyorum. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Posta - ŞAHİN YILDIRIM - Outlook - Google Chrome
outlook.live.com/mail/0/deeplink?popoutv2=1&version=2021072701.05

Yanıtla Sil Gereksiz Engelle ...

Re: ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ

TA Tuba Sağır Akpolat
15.06.2019 Cmt 20:08
Kime: Siz

Merhaba hocam

Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. İşlerinizde kolaylıklar, iyi çalışmalar dilerim.

15 Haz 2019 00:41 tarihinde ŞAHİN YILDIRIM <sahinyildirim75@hotmail.com> yazdı:
Selam aleyküm hocam ben Şahin YILDIRIM, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi bölümünde yüksek lisans öğrencisiyim. Müsadeniz olursa, 2018 yılında geliştirdiğiniz Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğini yapacağım tez çalışmasında atf yaparak kullanmak istiyorum. Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Yanıtla İlet

ANKET FORMU

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım

Bu anket formu "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişkiyi İncelemek amacıyla hazırlanmıştır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Katkılarınız benim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Şahin YILDIRIM
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi
Eğitim Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans Öğrencisi

A- Lütfen size uygun cevabı X işareti ile işaretleyiniz.

KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ				
1 Cinsiyetiniz	Kadın ()		Erkek ()	
2 Yaşınız	20-30 ()	31-40 ()	41-50 ()	51 ve üstü ()
3 Görev yaptığınız okul türü	Anaokulu ()	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()
4 Branşınız	Okul Öncesi ()	Sınıf ()	Genel Kültür ()	Meslek Dersi ()
5 Mesleki kıdeminiz	1-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16-20 Yıl () 21 Yıl Üstü ()

B- Lütfen aşağıda Okul Müdürleri Liderlik Stili Ölçeği ile ilgili verilen yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

OKUL MÜDÜRLERİ LİDERLİK STİLİ ÖLÇEĞİ Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanlarını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz. Okul müdürünüz:	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Davranışları ile bize rehberlik eder	()	()	()	()	()
2 Okul içinde çok fazla görünmez	()	()	()	()	()
3 Sadece işler yolunda gitmediğinde müdahalede bulunur	()	()	()	()	()
4 Yaranımıza olacak şeyleri kendi çıkarından üstün tutar	()	()	()	()	()
5 Onun için eski yöntemler ise yarıyorsa yenisine gerek yoktur	()	()	()	()	()
6 Bizleri temsil etme yeteneği güçlüdür	()	()	()	()	()
7 Onun için kazanmaktan çok kaybetmemek önemlidir	()	()	()	()	()
8 Sorunlara etkili çözümler bulur	()	()	()	()	()
9 Geri bildirim vermekten kaçınır	()	()	()	()	()
10 Sürekli olarak değişim ve yenilikten yanadır	()	()	()	()	()
11 Beklentilerimizi karşılamaya çaba gösterir	()	()	()	()	()
12 Önemli konularda müdahale etmektен kaçınır	()	()	()	()	()
13 Sorumluluklarını başkalarına devreder	()	()	()	()	()
14 Enerjik bir yapıya sahiptir	()	()	()	()	()
15 Yararlı fikirlerimizi ödüllendirir	()	()	()	()	()
16 Uyum içinde çalışmamızı sağlar	()	()	()	()	()
17 Acil sorulara cevap vermekte gecikir	()	()	()	()	()
18 Belirlenen hedeflere ulaşamadığımızda, bize verdiği değer	()	()	()	()	()
19 Problemler için orijinal bakış açıları oluşturmamızı sağlar	()	()	()	()	()
20 Yararlı olmamız konusunda bizi cesaretlendirir	()	()	()	()	()
21 Risk almaktan hoşlanmaz.	()	()	()	()	()
22 Bizlere güven verir	()	()	()	()	()
23 Hataların gelişmek için bir fırsat olduğunun farkındadır	()	()	()	()	()
24 Coşku ve heyecanımızı canlı tutar	()	()	()	()	()
25 Hedefe ulaşma yollarını keşfetmemize yardımcı olur	()	()	()	()	()
26 Karar vermektен kaçınır	()	()	()	()	()
27 Bilimselliğe gereken önemi verir	()	()	()	()	()
28 Ancak, verilen görevi yerine getirdiğimizde bizi ödüllendirir	()	()	()	()	()
29 Sürekli olarak sorumluluklarımızı vurgu yapar	()	()	()	()	()

30	Geleceğe yönelik planlar yapar	()	()	()	()	()
31	İhtiyaç duyulduğunda ortada yoktur	()	()	()	()	()
32	Değişimden ve yenilikten yana olmamızı ister	()	()	()	()	()
33	Bize yol ve yöntem göstermez	()	()	()	()	()
34	Kaygılarımıza dinler ve önemser	()	()	()	()	()
35	Bize öğrenmeye elverişli ortamlar hazırlar	()	()	()	()	()

C- Lütfen aşağıda Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ile ilgili verilen yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.

	Aşağıdaki maddeler öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji düzeyinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulu dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun olan kutucuğa X işareti koyunuz.	Hiç	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman
1	Okulumuzda çalışanlar, yapılan toplantılarda açıkça fikirlerini dile getirebilirler.	()	()	()	()	()
2	Okulumuzda, okulun gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl gelişeceği hakkında bilgilendirmeler yapılır	()	()	()	()	()
3	Okulumuzda, okulun gelişimi adına atılan her fikir önemsenir.	()	()	()	()	()
4	Okulumuzda yapılacak olan işlerin ne zaman yapılacağı açıkça bellidir.	()	()	()	()	()
5	Okulumuzda yapılacak olan işlerin kim tarafından yapılacağı açıkça bellidir.	()	()	()	()	()
6	Okulumuzda yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı açıkça bellidir.	()	()	()	()	()
7	Okulumuzda öğretmenler duygusal olarak güvende hissederler.	()	()	()	()	()
8	Okulumuzda çalışmak, çalışanları güvende hissettirir.	()	()	()	()	()
9	Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin fikirlerini dinlerler.	()	()	()	()	()
10	Okulumuzda, herkesin çalışma biçimine saygın duyulur.	()	()	()	()	()
11	Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşırlar.	()	()	()	()	()
12	Okulumuzda çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasından mutluluk duyar.	()	()	()	()	()
13	Okulumuzda çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarfetmekten çekinmezler.	()	()	()	()	()
14	Öğretmenler bu okulda çalışmaktan hoşnuturlar.	()	()	()	()	()
15	Okulumuzda çalışanlar birbirlerine empati ile yaklaşır.	()	()	()	()	()
16	Okulumuzda çalışanların bir işi farklı şekillerde yapmaları olumlu karşılanır.	()	()	()	()	()
17	İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir.	()	()	()	()	()
18	Okulun gelişimi için yapılan işlerde zaman zaman esneklik sağlanır.	()	()	()	()	()
19	Okulumuzda, yeni projeler desteklenir. .512 .569 3.87 1.02	()	()	()	()	()
20	Okulumuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir.	()	()	()	()	()
21	Okulumuzda çalışanlar, ihtiyaç durumunda inisiyatif kullanırlar.	()	()	()	()	()
22	Okulumuzda, yapılan bir hata sonucunda ileride nasıl hareket edileceği konusunda fikir alışverişi yapılır.	()	()	()	()	()
23	Okulumuzda, problem çözümü konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.	()	()	()	()	()
24	Bir problem hakkında potansiyel çözümler üzerinde konuşulur.	()	()	()	()	()
25	Bir problem hakkında ortaya atılan potansiyel çözümlerin yanlışlığı hakkında konuşulur.	()	()	()	()	()
26	Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin zayıf yönlerinin telafi etmeye yardımcı olur	()	()	()	()	()
27	Okulumuzda çalışanlar alanlarındaki yeniliklerden haberdardırlar.	()	()	()	()	()
28	Okulumuzda, çalışanlar mesleki gelişimleri için çaba sarfeder.	()	()	()	()	()
29	Okulumuzda, başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur.	()	()	()	()	()





T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.24801098
Konu : Anket Araştırma İzni

13.12.2019

Sayın: Şahin YILDIRIM

İlgi: a) 20.11.2019 tarihli ve 22966899 Gelen Evrak No'lu dilekçeniz.
b) Valilik Makamının 11.12.2019 tarih ve 24606736 sayılı oluru.

"Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki: Etkili Lider Sinerjik Okul" konulu araştırma çalışmanız hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bitikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Timur TUĞRAL
İl Millî Eğitimi Müdürü a.
Şube Müdürü

EK:

- 1- Valilik Onayı
- 2- Ölçekler

Millî Eğitim Müdürlüğü Bırsırdere M. İnan Öksm Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanzade Fatih/İstanbul
E-Posta: igt34@meb.gov.tr

Bilgi için Aydın BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239

Bu e-posta güvenli elektronik posta ile iletilemiştir. <https://yeni.meb.gov.tr> adresinden 1785-3532-3c41-b5e7-172c kodu ile veri doğruluğu.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.24606736
Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

11/12/2019

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) 20.11.2019 tarihli ve 22966899 Gelen Evrak No'lu dilekçe.
b) Bakanlığımızın 22.08.2017 tarih ve 12607291/ 2017/25 No'lu genelgesi.
c) Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Anket Komisyonunun 09.12.2019 tarihli tutanağı.

İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Şahin YILDIRIM'ın "Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki: Etkili Lider Sinerjik Okul" konulu tezi kapsamında, ilimiz genelinde bulunan eğitim kurumlarında; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:
1- Genelge.
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
11/12/2019

Dr. Hasan Hüseyin CAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Bishbedrek M. İnanç Ökren Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sahnemerekat Fatih/İstanbul
E-Posta: igh14@meb.gov.tr

Bilgi için Aydın BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 399 34 00-3628

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://www.tugsa.gov.tr> adresinden. 2656-8045-3ca5-a006-0cb3 kodu ile doğrulanabilir.

ÖZGEÇMİŞ

Şahin YILDIRIM

A. EĞİTİM

Yüksek Lisans: İZÜ, Eğitim Yönetimi, 2021

Lisans: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi, 2009

B. AKADEMİK DENEYİM

2012-2016 Yenidoğan Çok Programlı Anadolu Lisesi Ders. Öğrt.

2016-2019 Yenidoğan Çok Programlı Anadolu Lisesi Müdür Yardımcısı

2019-2019 Yenidoğan Çok Programlı Anadolu Lisesi Müdür Vekili

2019- Halen Sancaktepe Sultan II. Abdülhamid Kız A.İ.H.L Okul Müdürü

D. YAYINLARI

Yıldırım, Ş. ve Özgenel, M. (2019). Ortaöğretim öğrencilerinin din kültürü ve ahlak bilgisi dersine yönelik tutumları ile felsefe dersine yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi- *TURKCESS-2019*, İstanbul.