

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN
LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

NİGAR DUMAN

ANKARA- 2021

T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN
LİDERLİK STİLLERİ İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

NİGAR DUMAN

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. SADEGÜL AKBABA ALTUN

ANKARA- 2021

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anbilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde Nigar DUMAN tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi:/...../.....

Tez Adı: Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki

Tez Jüri Üyeleri (Ünvanı, Adı – Soyadı, Kurumu)

İmza

Prof.Dr.Sadegül Akbaba ALTUN, Başkent Üniversitesi (Tez Danışmanı)

Prof.Dr.Ferudun SEZGİN, Gazi Üniversitesi (Başkan)

Prof.Dr.Servet ÖZDEMİR, Başkent Üniversitesi (Üye)

ONAY

Prof.Dr. Servet ÖZDEMİR

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Tarih:/...../.....

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih:/...../.....

Öğrencinin Adı, Soyadı : Nigar DUMAN
Öğrencinin Numarası : 21810362
Anabilim Dalı : Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Programı : Yüksek Lisans Programı
Danışmanın Ünvanı/Adı, Soyadı : Prof.Dr. Sadegül AKBABA ALTUN
Tez Başlığı :Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin
Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplamsayfalık kısmına ilişkin,/...../..... tarihinde tez danışmanım tarafındanadlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orjinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 18'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orjinllik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih:/...../.....

Prof.Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

HER ZAMAN DESTEKLERİNİ HİSSETTİĞİM SEVGİLİ AİLEME...

TEŞEKKÜR

Değerli bilgi birikimini benimle paylaŐan ve çalışmamın her aşamasında gÖrüşlerini ve desteğini esirgemeyen, Öğrencisi olmaktan onur duyduğum Prof.Dr. Sadegül AKBABA ALTUN hocama, engin bilgilerinden faydalandığım Prof.Dr. Giray BERBEROğLU'na, değerli bilgileri ile katkı sağlayan jüri üyeleri Prof.Dr.Ferudun SEZGİN ve Prof.Dr.Servet ÖZDEMİR'e, çalışmamda gÖrüşlerine başvurduğum sevgili ağabeyim Doç.Dr.Bahadır AYAS'a sonsuz teŐekkürlerimi sunarım.

Hayatları boyunca asıl gayeleri çocuklarını en iyi Şekilde yetiştirmek olan sevgili anne ve babama minnettarım.

ÇalıŐmam süresince her zaman bana destek olan sevgili eŐim Volkan DUMAN'a, anlayıŐları için kızlarım Berrak Nazlı'ya ve Aynur Zeren'e teşekkür ediyorum.

ÖZET

Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki

DUMAN, Nigar

Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Tezli Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı Prof.Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

Temmuz 2021

Bu araştırmanın amacı, resmi ortaokullarda ve liselerde görevli öğretmenlerin liderlik stilleri algı düzeyleri ile örgütsel sinerji algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve öğretmenlerin liderlik stili algılarının, örgütsel sinerji düzeylerini ne derecede yordadığını ortaya çıkarmaktır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Liderlik stili algıları dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, etik ve vizyoner olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır ve araştırmanın bağımsız değişkenleridir. Bağımlı değişken olarak ele alınan örgütsel sinerji ise dört alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılı Ankara ili Çankaya ilçesinde resmi ortaokul ve liselerde görevli 4604 öğretmen oluşturmaktadır. Evren basit seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yöntemle 401 öğretmene ulaşılmıştır ve elde edilen verilerden 390 tanesi üzerinden çalışma yapılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla Akçakoca ve Bilgin (2016) tarafından geliştirilen Liderlik Stilleri Ölçeği ve Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algısı Ölçeği kullanılmıştır.

Toplanan veriler SPSS 26.0 programıyla analiz edilmiştir. Araştırmada normallik varsayımı için çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Normallik varsayımının karşılandığı değişkenler ile ilgili analizlerde parametrik testler, karşılanmadığı durumlarda ise nonparametrik testler kullanılmıştır. Bu amaçla kategori sayısı 2 olan bağımsız değişkenler için, parametrik testlerden Bağımsız Örneklem T-Testi ve kategori sayısı 2 den fazla olan değişkenler için Tek Yönlü ANOVA testleri kullanılmıştır. Benzer şekilde kategori sayısı 2 den fazla olan değişkenler için nonparametrik testlerden Kruskal-Wallis H testi

kullanılmıştır. Analizde ilk olarak öğretmenlerin liderlik stilleri ve örgütsel sinerji algı düzeylerini belirlemek için frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. ANOVA testi sonucunda anlamlı farkın olduğu durumlarda, farkın kaynağı grup veya gruplar Scheffe testi ile belirlenmiştir. Anlamlı farklılık bulunan gruplarda etki büyüklüğü eta-kare korelasyon katsayısı (η^2) değerleri hesaplanmıştır.

Cinsiyete göre öğretimsel liderlik boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Örgütsel sinerji boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Liderlik stili algıları kıdeme göre dönüşümcü, kültürel ve vizyoner liderlik boyutlarında farklılaşmaktadır. Örgütsel sinerji algıları ise kıdem değişkenine göre bütünleşme alt boyutunda farklılaşmaktadır. Müdürle çalışma süresi ve öğrenim durumu değişkenlerine göre hem liderlik stili algıları hem de örgütsel sinerji algıları değişmemektedir. Liderlik stili algılarının örgütsel sinerjiyi yordayıcılığını belirlemek için Stepwise (Aşamalı) Regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel sinerjiyi en fazla yordayan liderlik stillerinin öğretimsel liderlik (% 42.5), kültürel liderlik (% 3.5), etik liderlik (% 1.2) olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik stilleri, örgütsel sinerji, liderlik, okul müdürü

ABSTRACT

The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Organizational Synergy According to Teacher Perceptions

DUMAN, Nigar

Baskent University Institute of Educational Sciences

Masters with Thesis, Educational Administration

Thesis Advisor Prof.Dr. Sadegül AKBABA ALTUN

July 2021

The aim of this study is to determine the relationship between the perception levels of leadership styles and perception levels of organizational synergy of teachers working in public secondary and high schools, and to reveal to what extent teachers' leadership style perceptions predict organizational synergy levels. In this research relational descriptive model was used. Leadership style perceptions consist of five sub-dimensions as transformational, instructional, cultural, ethical and visionary and are the independent variables of the research. Organizational synergy, which is considered as the dependent variable, consists of four sub-dimensions and is the dependent variable of the research. The population of the research consists of 4604 teachers working in official secondary and high schools in Cankaya district of Ankara in the academic year 2020-2021. The universe was determined by simple random sampling method. With this method, 401 teachers were reached and a study was conducted on 390 of the obtained data. Leadership Styles Scale developed by Akcakoca and Bilgin (2016) and Teachers' Organizational Synergy Perception Scale developed by Akpolat and Levent (2018) were used to collect data in the research.

The collected data were analyzed with the SPSS 26.0 program. In the study, skewness and kurtosis values were taken into account for the assumption of normality. Parametric tests were used in the analyzes related to the variables in which the normality assumption was met, and nonparametric tests were used in cases where the normality assumption was not met. For this purpose, Independent Sample T-Test (one of the parametric tests) for

independent variables with 2 variables, and One-Way ANOVA tests for variables with more than 2 categories were used. Similarly, Kruskal-Wallis H test, one of the nonparametric tests, was used for variables with more than 2 categories. In the analysis, firstly, frequency, arithmetic mean and standard deviation values were calculated to determine teachers' leadership styles and organizational synergy perception levels. In cases where a significant difference occurred as a result of the ANOVA test, the source of the difference was determined by the Scheffe test. Effect size eta-square correlation coefficient (η^2) values were calculated in groups with significant differences.

A significant difference was found in the dimension of instructional leadership by gender. There was no significant difference in terms of gender in organizational synergy dimensions. Leadership style perceptions differ according to seniority in transformational, cultural and visionary leadership dimensions. Perceptions of organizational synergy differ in the sub-dimension of integration according to the variable of seniority. Both leadership style perceptions and organizational synergy perceptions do not change according to the variables of working time with the principal and educational status. The predictor of organizational synergy by leadership style perceptions was analyzed by using Stepwise Regression analysis. It was observed that the leadership styles that predicted organizational synergy the most were instructional leadership (42.5%), cultural leadership (3.5%), and ethical leadership (1.2%).

Keywords: Leadership styles, organizational synergy, leadership, school principal.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
I. BÖLÜM	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	5
1.5. Araştırmanın Sayıltıları.....	5
1.6. Tanımlar.....	5
II. BÖLÜM.....	7
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....	7
2.1. Sinerji Kavramı.....	7
2.1.1. Sinerjik Yönetim.....	10
2.1.2. Sinerji ve Liderlik.....	12
2.1.3. Sinerjik Örgütler	14
2.1.4. Sinerjiyi Oluşturan Etmenler	15
2.2. Liderlik Kavramı.....	17
2.3. Liderlik Kuramları	18
2.3.1. Büyük Adam Teorisi	18
2.3.2. Özellikler Yaklaşımı.....	19
2.3.3. Davranışsal Yaklaşım	20
2.3.4. Durumsal Liderlik Yaklaşımı	21
2.3.5. Güncel Liderlik Yaklaşımları	22
2.4. İlgili Araştırmalar.....	28

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan alışmalar	28
2.4.2. Yurtdişında Yapılan alışmalar	33
III. BÖLÜM.....	36
YÖNTEM	36
3.1. Araştırmanın Modeli	36
3.2. Evren ve Örneklem	36
3.3. Veri Toplama Araçları	39
3.3.1. Kişisel bilgi formu	40
3.3.2. Liderlik ölçeği.....	40
3.3.3. Örgütsel Sinerji Ölçeği	42
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	43
IV BÖLÜM.....	50
BULGULAR VE YORUMLAR	50
4.1. Araştırmanın Birinci Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	50
4.2. Araştırmanın İkinci Problemine Ait Bulgular ve Yorumlar	54
4.3. Araştırmanın Üçüncü Problemine Ait Bulgular ve Yorumlar	58
4.4. Araştırmanın Dördüncü Problemine Ait Bulgular ve Yorumlar.....	66
4.5. Araştırmanın Beşinci Problemine Ait Bulgular ve Yorumlar.....	73
BÖLÜM V	75
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	75
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	75
5.2. Öneriler	80
KAYNAKÇA	83
EKLER	96
Ek-1 Kişisel Bilgiler	
Ek-2 Liderlik Stilleri Ölçeği	
Ek-3 Örgütsel Sinerji Ölçeği	
Ek-4 Örgütsel Sinerji Ölçeği Kullanım İzni	
Ek-5 Liderlik Stilleri Ölçeği Kullanım İzni	
Ek-6 Üniversite Etik Kurul İzni	
Ek-7 M.E.B Araştırma İzni	
Ek-8 İş Takvimi	

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo1. Matematiksel Bir Dille Sinerji Kavramı (Anonim).....	8
Tablo 2. Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı Özellikler.....	38
Tablo 3. Liderlik Stili Ölçeği Alt boyutlar, Madde numaraları ve Madde sayıları.....	40
Tablo 4. Liderlik Stilleri Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	41
Tablo 5. Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt boyutlar, Madde Numaraları ve Madde Sayıları...	42
Tablo 6. Örgütsel Sinerji Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	43
Tablo 7. Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değeri.....	45
Tablo 8. Liderlik Stilleri Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı Özellikler.....	50
Tablo 9. Liderlik Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Özellikler	53
Tablo 10. Örgütsel Sinerji ÖlçeğineYönelik Tanımlayıcı Özellikler	54
Tablo 11. Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Özellikler	57
Tablo 12. Öğretmenlerin Liderlik Stilleri Algısı ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları).....	58
Tablo 13. Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Kıdeme göre Tanımlayıcı Özellikleri	59
Tablo 14. Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Kıdeme göre Karşılaştırılması (ANOVA)	60
Tablo 15. Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Müdürle Çalışma Süresine Göre Tanımlayıcı Özellikleri.....	61
Tablo 16. Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Müdürle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskall-Wallis H Test Sonuçları.....	63

Tablo 17. Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Tanımlayıcı Özellikleri	64
Tablo 18. Öğretmenlerin Liderlik Stilleri Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması (ANOVA).....	65
Tablo 19. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algıları ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Karşılaştırılması (t-Testi Sonuçları).....	66
Tablo 20. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Kıdeme Göre Tanımlayıcı Özellikleri	66
Tablo 21. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Kıdeme göre Karşılaştırılması (ANOVA).....	68
Tablo 22. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Müdürle Çalışma Süresine Göre Tanımlayıcı Özellikleri.....	69
Tablo 23. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Müdürle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları.....	70
Tablo 24. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Tanımlayıcı Özellikleri.....	71
Tablo 25. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları.....	72
Tablo 26. Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Örgütsel Sinerjiyi Yordayıcılığına Yönelik Stepwise (Aşamalı) Regresyon Analizi.....	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Yaşamsal Düzlük ve Sinerjinin Yönü.....	9
Şekil 2. İş birliği ve Güven İlişkisi.....	16
Şekil 3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	24
Şekil 4. Hataların Dağılımı Histogram Grafiği.....	47
Şekil 5. Hataların dağılımı P-P Plot Grafiği.....	48
Şekil 6. Eş varyanslılık (Homoscedaticity) Scatter Plot Grafiği.....	48

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

β	Regresyon Katsayısı
CI	Durum İndeksi
D	Tahmini tolerans miktarı
DNA	Deoksiribo Nükleik Asit
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
LSÖ	Liderlik Stilleri Ölçeği
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
N	Evren büyüklüğü
n	Örneklem büyüklüğü,
ÖSÖ	Örgütsel Sinerji Ölçeği
P	Belli bir durumun gerçekleşme olasılığı
Pq	Evren için tahmin edilen varyansı
Q	Belli bir olayın gerçekleşmeme olasılığını
R ²	Determinasyon Katsayısı
S	Standart Sapma
SH	Standard Hata
Sd	Serbestlik Derecesi
TDK	Türk Dil Kurumu
vd.	Ve diğerleri
VIF	Varyans Büyütme Faktörü
\bar{X}	Ortalama

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, problemleri, önemi, sayıltıları, sınırlılıkları ve tez içerisinde bulunan ana kavramlara ait tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı günümüz dünyasında örgütler çevrelerinde meydana gelen değişime ayak uydurma gereği duyarlar (Tunçer, 2010). Bu değişim örgütlerin etkili olması ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için gereklidir. Değişim ve dönüşüm sürecinde ise kalıcı bir yenilenmenin sağlanmasında gerçek liderlere ihtiyaç duyulur.

Yaşanılan yüzyıl düşünüldüğünde diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da değişim zorunluluk olarak görülmektedir. Bu açıdan ele alındığında eğitim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik özellikleri önem arz etmektedir. Kurumunun hedeflerini gerçekleştirebilmek için beklenenin ötesinde motive olmuş bireyleri organize edebilen bir anlayışın oluşabilmesinde; karizmatik, bilgili, erdemli, vizyoner, girişimci, ilkeli ve çalışkan müdürlerin-yöneticilerin varlığı hayati derecede önemlidir (Leithwood, 1992; Bogler, 2001). Bu nedenle okul yöneticilerinden olumlu bir öğrenme ortamının oluşturabilmesi için liderlik davranışlarını sergilemeleri beklenmektedir (Gökyer, 2010). Okul yöneticilerinin liderlik davranışı sergilemesi okuldaki çalışanlar üzerinde olumlu bir etki sağlayacak bu sayede çalışanların okulun amaçları etrafında örgütlenmeleri gerçekleşecektir (Kurt, 2009).

Çağın gereklerine uygun değişimin sağlanması ve verimliliğin arttırılmasında lider özellikleriyle beraber örgütlerdeki iç dinamikleri de inceleme gerekliliği doğmuştur. Bu iç dinamikler arasında örgütte bütüncül ve ortak bir anlayışı ifade eden *sinerji* kavramı araştırılmaya değer bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt faaliyetlerinde sinerjinin oluşturulması örgütü rakiplerinden bir adım öne taşır (Trottier, 1998, s. 2).

Sinerji, genel olarak “birliktelikten doğan enerji ve güç ” anlamında kullanılmaktadır. Dökmen (2004) sinerjiyi, ortak bir sonuca katkısı olabilecek birkaç unsurun bir etkileşimi sonucunda, bu etkenlerden her birisinin tek tek sergileyebileceği etkilerin toplamından daha güçlü bir etki üretmeleri olarak açıklamaktadır. Ansoff (1991) da stratejik yönetim içinde sinerji kavramını tanımlamış ve onu bir bütünün toplam etkisinin, onu oluşturan parçaların teker teker yaratacağı etkilerden daha büyük olması anlamında kullanmıştır. Lee (1993) ise sinerjiyi örgütsel bağlamda açıklamış, örgütün yaşayabilirliğini koruyan, ilgisiz örgütsel parçalardan daha fazlasını sağlayan, bilgi ve uygulama ilişkilerinin ürünü olan dinamik bir durum olarak ifade etmiştir. Bir örgütte bireylerin birbirleriyle olan ilişkileri ve ilgileri ne kadar fazlaysa ortak ve hissedilen enerjinin oluşacağı muhakkaktır. Sinerji denilen bu enerjinin ortaya çıkması için örgüt üyeleri birbirleriyle etkileşime ve iletişime olabildiğince açık olmalı, güçlerini sentezlemelidirler. Aksi halde açık iletişim kurulamaz, kişilerin gerçek düşüncelerini belirten farklılıklar ortaya çıkmaz; farklılıklar ortaya çıkıp her iki taraf bu farklılıklar üzerinde konuşamayınca sinerji oluşmaz (Cüceloğlu, 1997, s.375). Sinerjik güç oluşturmanın yolları, dostluk, empatik iletişim, iş ve güç birliği, yeterlikler ve uygun kompozisyon oluşturmaktır (Akpolat ve Levent, 2018). Bu minvalde bir örgütte sinerjinin ortaya çıkması için olması gereken unsurları şu şekilde sıralayabiliriz (Balcı,1995, s.86):

- Karşılıklı anlama ve anlaşma,
- Açık iletişim,
- Karşılıklı güven,
- Karşılıklı destek,
- Bireylerarası farkların etkili yönetimi,
- Takımın seçici kullanımı,
- Liderlik.

Yukarıda sıralanan dinamiklerin sağlanması halinde takım ruhunu yakalamış sinerjik örgüt özellikleri (Toktamışoğlu, 2001) aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Hiyerarşik sınırlar azaltılmıştır ve merkeziyet yoktur.
- Bireysellik yerini ortak akıl ve çalışmaya bırakmıştır.
- İnsanlarda birbirine bağlılık artmıştır.
- Rekabet yerini iş ve güç birliğine bırakmıştır.
- Bilgi ve kaynakların paylaşımı en üst düzeydedir.
- Paylaşılan sorumluluk vardır.

- Koordinasyon artmış, bölümler arası bütünleşme oluşmuştur.
- Yaratıcılık artmıştır.
- Statüko yerini hesaplı risk almaya ve değişime bırakmıştır.
- Yetkilendirme, güçlendirme ve inisiyatif kullanımını artmıştır.
- Otokratik yapı azalmıştır.

Eğitim örgütleri bağlamında düşündüğümüzde bilgi devrimiyle beraber bireyden beklenen yeterliliklerin değişmesi, istenen nitelikte birey yetiştirmeyi amaçlayan yönetimsel uygulamaların da değişmesine neden olmuştur. Bu yönetimsel uygulamalardan biri de sinerjik yönetim anlayışıdır. Son yıllarda giderek artan rekabetin etkisiyle sinerjik yönetim anlayışının geliştiği görülmektedir (Şanal, 2020). Sinerjik yönetim katılımcı, bütünleştirici bir yaklaşımı ifade eder ve çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması, yenilikçilik ve doğru iletişimin desteklenmesi için gereklidir (Şanal, 2020). Kurumunun kalitesini arttırmak isteyen okul yöneticileri birlikte hareket etmekten doğan ortak gücü ortaya çıkarıp, okulların gelişimi için olmazsa olmaz insan kaynağını oluşturan öğretmenleri ortak düşünce etrafında bir araya getirip onların fikirlerini geliştirebilecekleri ve hayata geçirebilecekleri ortamları sağlayabilmelidirler. Öğretmenler bu sayede ortak amaçları gerçekleştirmek için birlikte hareket eder ve yeni şeyler öğrenirler. Bu şekilde birlikte öğrenme becerilerini geliştirebilirler (Senge, 1990). Birlikte hareket etmenin enerjisi ve heyecanı hissedildikten sonra tekrar aynı ruhu yaşamak isterler ve yeni amaçlar etrafında birleşmeye hazır olurlar. Bu bağlamda eğitim kurumlarımızın sinerjik bir yapıda olup olmadığının tespit edilmesi ve sinerjik ortamı etkileyen değişkenlerin neler olabileceğinin belirlenmesi önemlidir. Sinerjik bir okul iklimi oluşturmada okul yöneticilerinin kilit görev yapacağı açıktır. Dolayısıyla bu çalışmanın öğretmenlerin okul müdürlerinin liderliğini nasıl algıladıkları, algılanan bu liderlik stillerinin algılan örgütsel sinerjiyi yordayıcılık düzeyinin belirlenmesi konusunda ve okullardaki yönetimsel etkinliklerin sorgulanması konusunda önemli bilgiler vereceği düşünülmektedir. Eğitim sistemimizi daha iyiye götürmek adına yeni öneriler geliştirilmesine katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı örgütsel sinerjinin hangi değişkenlerle açıklanabildiğine ilişkin bir alan taraması yapmaktır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim kurumlarında da sinerji oluşturulduğunda mevcut enerjiler birleştirilecek ve bu enerji beklenen fayda ve

verimliliğin maksimum seviyede olmasını sağlayacaktır. Buradan hareketle yapılan bu çalışmayla okullardaki farklı yönetsel liderlikler dikkate alındığında örgütsel sinerjinin hangi liderlik stilleri ile daha iyi oluşturulabileceği yönünde ipuçları bulunmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Okul müdürlerinin liderlik stilleri öğretmen algılarına göre hangi düzeydedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları hangi düzeydedir?
3. Okul müdürlerinin kullanmış olduğu liderlik stilleri öğretmen algılarına göre cinsiyet, kıdem, müdürle çalışma süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
4. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları cinsiyet, kıdem, müdürle çalışma süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda algıladıkları dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stilleri ayrı ayrı bağımlı değişken olarak tanımlanan örgütsel sinerjiyi ne ölçüde yordamaktadır?

1.3 Araştırmanın Önemi

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda enerjilerini, güçlerini birleştirerek okulun amaçları doğrultusunda hareket etmeleri her daim istenen bir durumdur. Ancak her zaman birbirinden bağımsız bireyleri bir araya getiren, iş birliği, karşılıklı etkileşim ve takım çalışmasına dayanan sinerjik bir eğitim ortamı mümkün olmamaktadır. İnsanlar sinerjiyi dayanak olarak kabullenip yaşamlarında kullanılabilecek hale geldikleri zaman daha yaratıcı, daha etkili ve daha mutlu olurlar (Töremen 2007). Ayrıca grubu bir araya getiren ve katalizör görevi yapan liderler örgütte sinerjik ortamın oluşmasında en fazla pay sahibi olan kişilerdir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde okul yöneticilerinin sinerjik ortamın oluşturulmasındaki rolleri araştırılmalı ve sinerjik örgütlerde baskın olarak algılanan liderlik stilleri ortaya çıkarılmalı ve hangi yönetim tarzının olumlu sinerji ortamı oluşturabileceği belirlenmelidir.

Literatür incelendiğinde farklı alanlarda sinerjik yönetimle ve örgütsel sinerjiyle ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Ancak eğitim örgütlerinde örgütsel sinerjinin oluşturulmasına ve bu konuda çok önemli role sahip olduğu düşünülen okul müdürlerinin liderlik stilleriyle ilişkisine yönelik çalışmalar sınırlıdır. Bu açıdan yapılan bu araştırmanın

alandaki boşluğu doldurmaya katkıda bulunacağı, elde edilen bulgulara dayanarak yönetsel liderlik stili ile sinerji arasındaki etkileşime yönelik bilgiler vereceği, sonraki süreçte yapılan çalışmalara veri sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca ekip ruhuyla hareket eden, tüm paydaşların kenetlendiği, eksiklerin tamamlandığı bir eğitim anlayışının benimsenmesinde; okullarımızın durağan yapılarından kurtulmasında lider olarak okul müdürlerinin yönetsel rollerinin sorgulanmasında ve okullarımızdaki örgütsel sinerji ve liderlik stili algısının ne olduğunun tespiti noktasında da bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Ankara ili Çankaya ilçesinde görev yapan öğretmenlerle, Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sinerji Ölçekleri ve bu ölçeklerden elde edilen bilgilerle sınırlıdır.

1.5 Araştırmanın Sayıtları

Araştırmada kullanılan veriler kişisel bilgi formu, örgütsel sinerji ve liderlik stillerine ilişkin çeşitli araçlar kullanılarak toplanmıştır. Araç belirleme sürecinde, her bir aracın geçerlik ve güvenilirlik verilerine bakılmıştır. Bu bakımdan araştırmada elde edilen verilerin geçerli ve güvenilir veriler olduğu var sayılmaktadır. Buna ek olarak elde edilen veriler iç tutarlılık güvenilirlik analizleri yapılarak daha önceki çalışmalardaki bulgular ile de karşılaştırılmıştır. Kişisel bilgi formunda katılımcıların çalıştıkları okullar ve isimleri alınmadığından veri toplama araçlarında yöneltilen maddeleri samimiyetle cevapladıkları varsayılmaktadır. Araştırmacı tarafından uygulanan ankete katılımcıların içtenlikle ve doğru bir şekilde cevap verdikleri düşünülmektedir.

1.6 Tanımlar

Liderlik: Belirlenen bir amaç doğrultusunda bir grup ya da zümreyi yönlendirme işidir. Fikir ve davranış birliği sağlayarak belli bir yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill,1974).

Lider: İçinde bulunduğu grubun amaçlarını belirleyen ve belirlenen amaçların gerçekleşmesi için grubu etkileyen ve yönlendiren kişidir (Dereli, 1981).

Liderlik stili: Liderlerin etkilerini kullanma amacıyla birbirlerinden farklı olarak sergiledikleri tutum ve davranışlardır (Yukl, 1989).

Dönüşümcü liderlik: Burns (1978)'e göre liderlerin ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon seviyesine çıkardığı süreçtir. Örgütte etkili ve kalıcı değişimleri sağlamayı amaçlayan bir liderlik stilidir.

Öğretimsel liderlik: Okul müdürünün okuldan beklenen amaçlara ulaşmak için kendisinin yerine getirmesi gereken ve çevresindeki insanların yerine getirmesini sağladığı eylemleri kapsar (Şişman, 2004).

Kültürel liderlik: Okul kültürüne yeni değer ve sembollerin dahil edilmesi, geleneklerin değiştirilmesidir (Çelik, 2003).

Vizyoner Liderlik: İnsanları topluca harekete geçirebilmek, etkileyebilmek, vizyon oluşturmak ve oluşturulan vizyonu iletebilmektir (Buluç, 2009).

Örgüt: İki veya daha fazla kişinin bilinçli bir şekilde organize edilmiş eylemleri ya da güçleridir (Barnard, 1994).

Sinerji: Cüceloğlu (1997)'na göre bütünüün parçalardan daha büyük bir anlam ifade etmesidir. Diğer ifadeyle birlikten doğan güçtür.

II. BÖLÜM

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın değişkenlerinden biri olan sinerji kavramıyla ilgili bilgi verilmiş ve sinerji kavramının alt ögeleri açıklanmış, eğitim örgütlerinde sinerjinin öneminden bahsedilmiştir. Yönetimde örgütsel sinerjinin oluşturulmasının öneminden hareketle lider özellikleri ve liderlik kavramı açıklanmıştır. Devamında liderlik kuramları ve alt boyutları anlatılmış, en son liderlik stillerinden bahsedilmiştir.

2.1. Sinerji Kavramı

Sinerji Yunan dilinde “synergos” kelimesinden gelmektedir. Bu kelime genellikle birlikte çalışmak anlamında kullanılmaktadır. Merriam Webster Dictionary’de ise, birbirlerinden farklı özellik gösteren canlıların tek başlarına oluşturacakları etkiden, bir araya geldiklerinde oluşturacakları etkinin daha fazla olması şeklinde tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu sözlüğünde ise (TDK, 2020);

1. Artı güç
2. Görevdaşlık
3. Bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, güç olarak tanımlanmıştır.

Sinerji, bireylerin tek başlarına üretebileceklerinin toplamından daha fazla üretebilmek demektir (Töremen, 2001). Tek başına yaratılmayan etkiden çok daha fazlasıdır ve her bir parçanın anlamlı birlikteliğidir. Sinerjiyi inceleyen kaynaklara bakıldığında bu durum $1+1=3$ veya $1+1+1=4$ olarak da belirtilir. Mintzberg (1989) ise $2+2=5$ etkisi olarak ifadelendirmiştir. Daha kapsamlı bir şekilde sinerjinin matematiksel olarak ifadelendirilişi aşağıdaki Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo1

Matematiksel Bir Dille Sinerji Kavramı (Anonim)

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

Müjdecı (2020) matematiksel dille ifade edilen sayıların anlamlarından ortaya çıkan olumlu etkinin sosyal bilimler alanında da oluşabileceğini ve oluşan bu anlamlı etkinin sinerji olduğunu belirtir. Sinerji uyum sonucu oluşur. Ancak her zaman bir araya gelen parçalar uyumlu olmayabilir. Uyum istenen bir şeydir ancak uyumsuzluk da olası bir sonuçtur. Bazen bir araya gelen parçalar beklenen sonucu ve gücü oluşturmazlar ya da daha az etkili olurlar. Bu durumu Baltaş (2006) “asinerji” olarak açıklar. Yani istenilen etki her zaman açığa çıkmaz. $1+1=3$ eşitliği bazen de $1+1=2$ ya da $2+2=3$ şeklinde olabilir. Sinerji yaşamın olağan akışına olumlu katkı sağlarken asinerji olumsuz bir etki yaratır. Bu iki zıt etkinin gruplara yayılma oranları yaşamsal düzlük denilen olağan akışın dışına hangi yönde çıktığını gösterir (Şekil 1).

Şekil 1. Yaşamsal Düzlük ve Sinerjinin Yönü



Kaynak: Can, A. (1999). *Bireysel ve örgütsel performansın oluşturulmasında sosyal sinerji yaklaşımı ve bir model önerisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.28.

Bir araya gelerek daha işlevsel hale gelmektir sinerji. Şanal (2020) zincirin en zayıf halkasının o zincirin gücünün olduğu ifadesinin sinerjiyi tanımladığını belirtir ve buradaki asıl anlatılmak istenen şeyin bütünün etkisinin zincirinin halkalarının bir arada kullanılmasına bağlı olduğunu söyler. Türkçe'deki tabiriyle “bir elin sesi var iki elin sesi var” veya “birlikten kuvvet doğar” gibi sözlerle ifade edebileceğimiz üstün bir etkiyi ifade eder. Geniş bir alanda ağaç olması faydalıdır; ancak yüzlerce hatta binlerce ağacın olması ormanları oluşturur ve ormanlar büyük bir ekosisteme hayat verir. Tek tek her bir odun parçasını tek hamleyle kırabiliriz fakat bir araya getirdiğimiz on odunu uzun uğraşlar sonucu kıramayız. Bu ve benzeri örnekler bize birliktelikten doğan gücün büyüklüğünü ifade etmektedir. Cüceloğlu (1997)'na göre sinerji, bir bütünün parçalarından daha büyük bir güce sahip olmasıdır. Bu güç birliktelikten doğan iş birliğinin en iyi sonucudur.

Bir yerden başka bir yere göç eden kuş sürüleri arasında, DNA'yı oluşturan genlerde, etrafımızdaki milyonlarca mikroskobik canlıda sayısız sinerji türü vardır. Aktan (2005)'e göre sinerji bir grubu hareket ettiren enerjidir. Gruplar ve özellikleri farklılaşsa da bu grupları harekete geçiren ortak enerji hep vardır.

Başlangıçta daha çok tıp alanında ilaçların etkileşimi konusunda kullanılan bu kavram, günümüzde gelişim psikolojisi alanında özellikle psiko-motor davranışların ortaya çıkmasında ve örgütsel davranışların incelenmesinde önemli bir yere sahiptir (Dökmen,

2004). Örgütsel bağlamda sinerji örgütün devamlılığını sağlayan, bağımsız örgüt parçalarından daha fazlasını ifade eden, bilgi ve uygulama ilişkilerinin ürünü olan dinamik bir olgudur (Lee, 1993).

Sosyal bilimler alanında da diğer alanlardaki tanımlara benzer şekilde bağımsız parçaların aynı anda ortak faaliyetlerle bir araya gelmesi ve bireysel etkilerin ötesinde daha büyük bir etki yaratması şeklinde tanımlanır. Sinerji bütünün parçalarının bir araya gelerek tek başlarına oluşturacakları etkiden daha fazla bir etkiyi ortaya çıkarır (Ansoff, 1965, s. 80).

Farklı şekillerde tanımlanan sinerjinin ortaya çıkması için bazı şartlar sağlanmalıdır. Bu şartlar (Harris, 1981, s. 25):

- Parçalar, bütünü güçlendirecek şekilde bir araya getirilmelidir,
- Sinerji parçalardan değil, sistemin tümünden beklenmelidir,
- Belirlenen amaçlar birbirini destekler nitelikte gerçekleştirilmektedir,
- Sinerji oluşturacak faktörler çeşitlendirilmelidir,
- Problem tanımında ve çözümünde farklı yaklaşımlar olabileceğini kabullenilmelidir,
- En iyi birey ya da takım tanımlamasında farklı yaklaşımlar benimsenmelidir.

Sıralanan özellikler dikkate alındığında yönetim sürecine vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu bakış açısına göre yöneticiler takım çalışmasını destekleyen, alternatif yaklaşımları ve çözümleri benimseyen özellikte olmalıdırlar. İnsanlar amacını net olarak ifade eden bir lider etrafında bir araya geldiklerinde hayallerin ötesine geçen işler başarabilirler (Müjdeci, 2020).

2.1.1. Sinerjik Yönetim

Sinerjik yönetimle ilgili dünyada yapılan ilk çalışmayı Doktoroff (1997)'un yaptığı bilinmektedir. Doktoroff kitabında sinerjinin unsurlarını güven, etkili iletişim, hızlı geri bildirim ve yaratıcı tartışma şeklinde sıralamıştır.

Yönetimsel açıdan sinerji insan, bilgi, sistem, donanım gibi örgütü oluşturan kaynakların etkin bir liderlikle bir araya getirilmesi ve daha büyük bir enerjinin yaratılması yani katılımcı ve bütünleştirici bir yönetim anlayışını ifade eder (Cook, 1999, s.101).

Sinerjik yönetim, psikolojik, ekonomik, sosyal ve zihinsel insan kaynağını verimli kullanarak pozitif çıktılar sağlamaktır. Tarihimizi incelediğimizde kazanılan her zaferde ve

başarıda farklı insan unsurlarının nasıl bir araya getirildiğini ve bireylerin sahip olduğu bambaşka özelliklerden nasıl yararlandığını görmek mümkündür. Kurtuluş Savaşında her birimiz farklı din ve ırklardan olmamıza ya da farklı kültürel özelliklerden gelmemize rağmen amaç birlikteliği oluşturulmuştur. Bu birliktelik sonucu açığa çıkan enerji ise Atatürk liderliğinde zaferi getirmiştir.

Sinerjik yönetim benzer olaylarda görülen birlik duygusunun modern örgütler için de mikro düzeyde nasıl oluştuğu üzerinde duran bir kavramdır (Müjdeci, 2020). Gürlek (2010) sinerjik yönetimin çalışanlar arasındaki etkili iş birliği, iletişim, etkileşim ve güç birliği olduğunu vurgulamış ve ekip çalışmasının yanında çalışanların birbirleriyle uyumunun, eşgüdümünün, birlikte hareket etmelerinin sinerjik yönetimin olmazsa olmaz unsurları olduğunu belirtmiştir. Kavrakoğlu (2000) sinerjik yönetimi birçok faktörün etkileşimi olarak görmüştür. Aktan (1999) ise sinerjik yönetime tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem vb.) etkin bir liderlikle birleştirilmesi ve yüksek bir enerjinin oluşturulması şeklinde yaklaşmıştır.

Sinerjik yönetim birlik ve beraberlikle hareket eden örgüt çalışanlarının yüksek bir motivasyonla hedeflerine ulaşmalarını sağlayan bir yönetim anlayışı, bir ekip çalışmasıdır. İnsanların tek başına yapacakları işler, faaliyetler sınırlıyken bir araya geldiklerinde başaramayacakları iş yoktur. Aktan (2012) bu durumu “Toplam Katılım Yönetimi” yani tüm çalışanların daha geniş ve etkin katılımı şeklinde ifade eder. Bu kavram değişik organizasyonlar için kullanılabilir bir kavram olsa da okullarda daha çok takım çalışması oluşturma ve her bir öğrenciyi, öğretmeni, çalışanı, veliyi kısaca tüm okul unsurlarını aktive etmek anlamında kullanılmaktadır. Takım halinde çalışmak grup üyelerinin istediği sonuçlara ulaşma yeterliliklerinin geliştirilmesi ve ortak bir vizyon oluşturma üzerine bina edilmiştir. Fakat ortak vizyon ve yeteneklerle beraber birlikte çalışma yönteminin de ortaya konması gerekir.

Töremen (2001) takım olarak çalışma disiplini oluşturmanın tartışma ve diyalog olduğunu belirtir. Devamında diyalogda karmaşık sorunların araştırılması sürecinde karşıdakine kulak verme ve kendi düşüncelerini askıya alma durumundan; tartışmada ise farklı görüşlerin sunulması ve savunulmasıyla en iyi görüş için bir arayış olduğundan bahseder. Willard (1994) sinerjik bir yapının oluşması için örgütlerde “takım çalışması kültürü” nün oluşması gerektiğinden bahseder. Benzer şekilde Wallace (1998) da takım çalışması sayesinde okullarda sinerji oluşacağını vurgular. Fakat birçok geleneksel örgütte olduğu gibi gelenekçi bir yönetim anlayışının benimsendiği okullarda sinerjik bir ortamın

oluşturulması kolay bir iş değildir. Yönetimde iş birliği ve katılımcı bir anlayışı benimseyen, olumlu rekabeti destekleyen bir anlayış gereklidir.

2.1.2. Sinerji ve Liderlik

Yönetimde liderlik özelliğine sahip kişilerin bireysel çabalarının önemli olduğu ve sinerji oluşturmada artı etki yaratacağı bilinmektedir. Liderlikle ilgili yapılan onlarca tanımdan yola çıkarak liderlik genel olarak belli bir grubu ortak amaçları gerçekleştirmek için koordine etmek, yöneltmek şeklinde tanımlanabilir. Yönetim kavramı ise “Grup çabasıyla işleri başarma sanatıdır” (Aytürk,1999, s.1). Burada bahsedilen çaba grubun zekâsını ve kapasitesini örgütün faydası için kullanmayı ifade eder. Liderler çalışanlarını sıradanlık, tekdüzelikten kurtarıp onlara günlük akışın dışında birlikte olmanın heyecanını yaşattıklarında sinerji oluşur. Bu şekilde çalışanlar birlikte olmanın heyecanı ve coşkusuyla tekrar eskiye dönmek istemezler. Durumu sürekli sürdürmek isterler daha farklı ve yeni amaçlar için istekli hale gelirler. Sinerji böyle bir ortamda liderin etkinliğinde bir grup için kaldıraç görevi görür. İnsanlar sinerjiyi dayanak kabullenip yaşamlarında kullanabilecek hale geldikleri zaman daha yaratıcı, daha mutlu ve etkili olurlar (Töremen, 2001). Liderin sadece grubu yönetme anlayışıyla hareket ettiği bir ortamda sinerjinin oluşması mümkün değildir. Bir örgüt liderinin sinerji yaratması için empatik dinleme, karşıdakinin fikirlerine saygı duyma gibi özelliklere sahip olması beklenmektedir (Özden, 2005).

Liderlerin sinerjik yöneticiler olması için sahip olmaları gereken birtakım özellikler vardır. Bu özellikleri (Töremen, 2001) empatik dinleme, fikirlere saygı ve farklılıklara değer verme, iç güven ve risk alma şeklinde sıralamıştır:

Empatik dinleme: Sinerjiyi oluşturan lider özelliklerinden karşıdakinin sesinden, tavırlarından, mimiklerinden duygularını anlamaya çalışmaktır. Empatik dinleme her şeyi bir kenara bırakıp kişilerin hislerine tercüman olmaktır. Genellikle insanların çoğu konuşurken bir yandan da nasıl cevap vereceklerine odaklanırlar. Yöneticilerin bu tarz davranışları sürdürdükleri sürece çalışanlarla iletişim problemleri yaşayacakları açıktır. Empatik dinlemede karşı tarafın görüş açısını anlamaya çalışmak asıl amaç olmalıdır. Sadece bilgi alma amaçlı yapılan dinleme empatik dinleme değildir ve olumlu bir sonuç da oluşturmaz. Empatik dinlemede tek amaç vardır psikolojik anlamda o kişi olursunuz (Cüceloğlu, 1997, s.362).

Fikirlere saygı ve değer verme: Aynı olan nesnelere yalnızca birine ihtiyaç duyarız ya da aynı özelliklere sahip iki kişiden farklı bir meziyete sahip kişileri çalışan olarak tercih ederiz. Tekdüze olmak birlik oluşturmak anlamına gelmez. Farklılıklarla zenginlik ve fikir çeşitliliği bizi daha zengin yapan unsurlardır. Aynı olmak yaratıcı bir şeyler ortaya çıkarmada yeterli değildir. Birlik olmak farklılıklardan beslenerek avantaj sağlamaktır; ortak enerji oluşturmaktır. Sinerjinin özü farklılıklara değer vermektir (Covey,1998, s.293).

İnsanların değer yargıları, yaşantıları, hedefleri, dünyayı algılayış biçimleri, sahip oldukları kültürel özellikler farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar çeşitli fikirlerin çatışacağı şeklinde algılanmamalı ve durumdan fayda elde etmeye bakılmalıdır. Farklı fikirlerin değer görmesi çatışmacı ve kavgacı ortamların oluşmasını engelleyerek yaratıcılığa kapı açan bir sinerjik ortamı oluşturabilir.

İç güven ve risk alma: Kendine güvenen insanlar etrafındakileri kendilerine benzetmeye çalışmaz ve herkesin onlara uymasını beklemez. Başkalarını bir kalıba sokmak istemezler. Kalıplar arasına sıkışıp kalmış ve tek seçenekli bir yaşamı benimseyen kişiler kendi içlerinde güvensiz kişilerdir. Bu tip insanların tek boyutlu sınırlı bir yaşam alanında gelişme kaydetmeleri ve alternatifleri görerek risk almaları pek mümkün değildir.

Sinerjinin ana kaynağı bireylerin içinde sakladıkları yaşamdır. Ancak iç güveni eksik kişilerin kişiler arası sinerji oluşturmaları zordur. Çünkü kalıp içine sıkıştırılmış bir yaşam onları etkileşim kurmada sınırlar. Bu iç güven olmadan kişiler riskli girişimlere atılmaya cesaret edemezler (Cüceloğlu, 1997, s.377).

İnsanlar için belirsizlik tahammül edilir bir durum değilse risk almayacaklar ve yaratıcı çalışmalara katılmaktan çekineceklerdir. Serüven ruhu, keşif ruhu, yaratıcılık ruhuyla başlamak olağanüstü bir iç güvenlik ister (Covey, 1998, s.280). Bu yaratıcı ruhun oluşmayışı sinerji oluşumuna ket vuracaktır. Yöneticilerin iç güven sağlamış, risk alabilen ve de çalışanlarını bu noktada isteklendiren olma özellikleri kritik bir eşiği ifade eder.

Sinerjinin ortaya çıkarılması ile liderlik davranışları arasındaki ilişki Wedgood tarafından yapılan araştırmada ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Mackenze, 1987, s.125). Bu davranışlardan bazıları sinerjiyi engellerken bazıları ise sinerjiyi desteklemektedir. Sinerjiyi engelleyen davranışlar; saldırganlık, engelleyicilik, çekimserlik, ihtiras, uçarılık, despotluk, bencillik, şeytanlık şeklinde sıralanırken; sinerjiyi destekleyen lider davranışları ise girişimcilik, önerici olma, ayrıntıcı olma, sınavcılık, özetleyicilik şeklinde sıralanır (Mackenze, 1987, s.125).

2.1.3. Sinerjik Örgütler

Örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, tutumlar, inançlar, beklentiler, varsayımlar etkinlikler ve değerlerden oluşan yapı örgüt kültürüdür (Çelik, 1997, s.36). Bir örgütte bireylerin birbiriyle ilişkileri bir örgütte sinerjik kültür yaratılmasını sağlar (Töremen, 2001). Sinerjik bir iletişim örgüt çalışanlarını daha fazla gelişmeye ve öğrenmeye, sezgilerin güçlenmesine açık hale getirir. Birbirinden bağımsız olan iki örgütün yalnızken sahip olmadıkları fırsatlar bir araya geldiklerinde yarattıklarından fazla değer ifade eder (Damadoran, 2005). Sinerji yaratılan örgütlerde çalışanların enerjileri sentezlenecek ve değişimleri sağlamak için bir katalizör görevi yapacaktır. Örgütlerde sinerji oluşturmak çalışanların verimliliğine katkı sağlayacak ve dolayısıyla da örgütten maksimum verimlilik alınmasına yol açacaktır (Papatya, 1996). Kısacası örgütlerde oluşturulan bu sinerjiyi yaratmanın ortak amacı; verimlilikle beraber çalışanların örgüte bağlılığını da arttırmak bir vizyon oluşturmaktır.

Farlılıklar sinerjinin temelidir. Zihinsel, bedensel, kültürel, duygusal, psikolojik vb. ayrımlar yapmadan sinerjik güç oluşturmak için uygun bir yapı ya da yol arayışına girilmelidir. Empati, dostluk, iş birliği ve güçlerin birleştirilmesi bu gücün yolu olabilir. Bu yolları kullanan sinerjik örgütler aşağıdaki özelliklere sahiptir (Toktamışoğlu, 2001):

- Hiyerarşik sınırlar azaltılmıştır ve merkeziyet yoktur.
- Bireysellik yerini ortak akıl ve çalışmaya bırakmıştır.
- İnsanlarda birbirine bağlılık artmıştır.
- Rekabet yerini iş ve güç birliğine bırakmıştır.
- Bilgi ve kaynakların paylaşımı en üst düzeydedir.
- Paylaşılan sorumluluk vardır.
- Koordinasyon artmış, bölümler arası bütünleşme oluşmuştur.
- Yaratıcılık artmıştır.
- Statüko yerini hesaplı risk almaya ve değişime bırakmıştır.
- Yetkilendirme, güçlendirme ve inisiyatif kullanımını artmıştır.
- Otokratik yapı azalmıştır

Sinerjik örgütlerin oluşmasında yukarıda sıralanan özelliklerin tersine zayıf iletişim, bireysellik, merkeziyet, rekabet, güven eksikliği gibi etkenlerin var olması grubu işlevsiz yapar, çalışanlar birbirlerine ve örgüte ilham kaynağı olmak yerine negatif enerji aktarırlar.

2.1.4. Sinerjiyi Oluşturan Etmenler

Sinerjik bir örgüt oluşturmak için öncelikle amaçların belirlenerek geliştirilmesi yönünde gereken adımlar atılmalıdır. Örgütler genelde bu noktayı ihmal ederek neleri başarmak istediklerini net bir şekilde çalışanlarına duyurmazlar. Bir örgütte ortak amaçları yaratmak ve odaklanmayı sürdürmeye gönüllülük maksimum başarının anahtarıdır. Ortak hedefler karşılıklı iş birliğine yön verir. İş birliği sinerjik bir çalışma ortamı için gerekli olsa da yeterli değildir. Örgüt üyelerinin aktif bir çalışan haline gelmeleri için ilgilerinin ve katkılarının değerli olduğuna inanmaları gerekir. Bu nedenle ortak amaçların belirlenmesinde gönüllü olmaları ve katkılarının önemi belirtilmelidir. Grup içinde yetkilendirilen ve kendinden bir şeyler beklenildiğini hisseden üyeler yaratıcılıklarını ortaya çıkarırlar, potansiyellerini kullanarak istekli olma hallerini sürdürürler. Bu açıdan katkıları önemsenen üyelere her türlü potansiyellerini açığa çıkaracak ortamlar sunulmalıdır. Kendilerini rahat hisseden örgüt çalışanları düşündüklerini söyleyerek hedef ve sürece önemli katkı sağlarlar (Mullen ve Lick, 1999).

Sinerjik bir şekilde çalışabilmek üyelerin ilgisini ve onları güçlendirmeyi gerektirir. Bu durum örgütün etkinliğini artırır. Böyle bir ortamda birlikte öğrenirler ve birbirlerine ilham kaynağı olurlar. Çalışanlar girişim planları yapan, yaratıcılığı geliştiren, problem çözen ve sonuç değerlendirmesi yapan varlıklar haline gelirler (Mullen ve Lick, 1999).

Örgütlerde ortak amaçlar belirleme ve amaçların belirlenmesinde istekli olmalarını sağlamak, dayanışmayı geliştirme, katılımcı ilgisini sağlamak, örgüt çalışanlarını güçlendiren ortamlar oluşturmak sinerjik bir örgüt için ön koşullardır. Ancak öncesinde örgüt için gerekli koşullardan sinerji oluşturmayı sağlayan ön koşulları da özümsemek gereklidir. Conner (1993) bu ön koşulları etkileşim, takdir etme anlayışı, bütünleşme ve uygulama şeklinde dört aşamalı bir süreç olarak açıklamıştır.

2.1.4.1. Etkili İletişim

Örgüt içerisindeki iletişimin yönünü gösteren bir kavram olarak karşımıza çıkan etkili iletişim sorunların çözüme kavuşturulması için duygu ve düşüncelerin açık bir şekilde paylaşılmasıdır. Örgütlerde iki yönlü iletişim vardır. Biri yatay diğeri dikey ilişkilerden oluşur. Doktoroff (1977) örgütlerde informal toplantıların sinerji oluşturduğunu ifade etmektedir. Güven ve iş birliğinin yüksek olduğu ortamda kazan/kazan durumu oluşur ve sinerji oluşur. Bu iş birliğinin orta düzeyde olması saygılı bir iletişim yönünü ifade ederken

düşük düzeyde olması kaybet/kaybet durumu doğurur (Covey, 2014). Etkili iletişimin alt unsurları ise iletişim, aktif dinleme ve güvendir (Akpolat ve Levent, 2018). İş birliği ve güven ilişkisi aşağıdaki Şekil 2’de açıklanmıştır.

Şekil 2. İş birliği ve Güven İlişkisi



Kaynak: Covey, S. R. (2014). *The 7 habits of highly effective families*, New York: St. Martin's Press.

2.1.4.2. *Takdir etme anlayışı*

Conner (1993) takdir etme anlayışını farklılıkları kullanarak değerlendirme kapasitesi şeklinde açıklar. Takdir etme anlayışını oluşturmak için dört adımdan bahseder. Bunları açık iklim oluşturmak, olumsuz yargıları ertelemek, örgüt içi üyelerle empati kurmak ve değer çeşitliliği sağlamak şeklinde sıralar. Örgüt üyeleri bakış açılarının tamamen zıt olduğu ve çatışmaların oluşabileceği durumlarda bile iletişimin temel unsurlarından taviz verilmeyeceğini hissetmelidirler.

2.1.4.3. *Bütünleşme*

Örgütün tüm girdilerini değerlendirerek makul olan en iyi çözüm yoluna gitmektir. Bütünleşmeyi sağlamak için uygun ve birbiriyle alakalı bilgilerin çözüm üretme aşamasında sentezlenmesi gerekir. Bunun için belirsizlik yaratan durumları tolere etmek, örgüt üyelerinin kendi başlarına yapıp ettikleri konusunda ılımlı ve esnek bir çizgide olmakla beraber ekip ruhunun oluşturulması için yaratıcılıktan doğan tüm bu güçlerin birleşmesi

sağlanmalıdır. Ekip düzeyinde gerçekleşen bu bütünleşme sadece bütünü oluşturmak değil daha fazlasıdır. Özünde yaratıcılık ve bunu ortaya çıkaracak zekâyâya sahip bireyler bulunmaktadır (Yalçınkaya, 2002).

2.1.4.4. Uygulama

Sinerji oluşturmak için son önkoşul olan uygulama basamağı ilk üç adımdaki etkenleri sağlayarak istenilen sonuç için yapılacakları icra etmektir. Conner (1993) başarılı bir uygulama için ekip odaklı olmak, güncellenmek, izlemek, güçlendirmek ve stratejik kalmak gibi başlıklara değinir. Ekip odaklı olmak için örgüt üyelerinin motive edilerek ortak vizyon oluşturularak örgütün çalışma şekli ortaya konmalıdır. Takım ruhuyla hareket etmek olarak da ifade edebileceğimiz ekip odaklı olmak birbirinden öğrenmek ve bu şekilde deneyimleri paylaşmaktır. Takım odaklı kalmak paylaşılan hedefleri çerçeveler, takımın amaçlara ulaşması için etkin bir öğrenme fırsatı oluşturur (Edmonson, 2012).

Uygulama aşamasında örgütte daha hızlı ilerleyen ve aşama kaydeden örgüt üyeleri olacağı muhtemeldir. Bu durumdan kaynaklı örgüt üyelerinin beraber hareket etme konusunda endişeleri oluşabilir. İşte bu noktada takım odaklı kalmak ve değişen şartlara ve durumlara karşı tetikte olarak güncellemeye gitmek elzemdir. Böyle durumlarda örgütün uygulama ve eylem planında güncelleme yapılmalıdır (Mullen ve Lick, 1999). Gelişen şartlara göre gerekli düzenlemelere gidilmelidir. Örgütte ihtiyaçların karşılanması için stratejik fikirler ön planda tutulmalıdır (Dhodapkar ve Gogoi, 2015).

2.2. Liderlik Kavramı

Geçmişten günümüze üzerinde tartışmalar yapılan bir konu olan liderlik aynı toplum içinde bulunan bireylerden bazılarının diğerlerine üstünlük kurarak insanların kendilerini takip etmelerini sağlamaları ile ortaya çıkmıştır. Liderlik köken olarak İngilizce Lead (yol göstermek, yön vermek, öncülük etmek vb.) kelimesinin eski İngilizce karşılığı olan leadere (öncülük eden) kelimesinden gelmektedir.

Literatürde liderlik kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bass (1981) liderliği bir ikna kabiliyeti, güç ilişkisi, hedefe varmak için bir araç, karakteristik bir olgu, bir topluluğa odaklanma süreci gibi yapı ve boyut olarak geniş bir açıdan ele alırken, Handy (1995, s.52) iletişim yaratan zor zamanın adamı nitelemelerini liderliği açıklarken kullanmayı tercih etmiştir. Genel olarak liderliği toplulukları hedefler bağlamında bir araya

getirebilme, hedefleri elde etmek için insanları motive edebilen bilginin ve kabiliyetlerin toplamı olarak tanımlayabiliriz (Özkalp, vd. 2013).

Liderlik temel olarak toplumsal ve kültürel değişimlerden kaynaklı olarak geçmişten günümüze kadar sürekli gelişerek ve değişerek gelmiştir. Toplumların ihtiyaçlarına göre insanları birarada tutabilen liderlerin özelliklerinde de değişimler oluşmuştur (Özkan, 2016).

2.3. Liderlik Kuramları

Liderlik konusu insanların var oluşundan, toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren var olan bir olgudur. Toplumların gelişim ve değişimlerinin insanları da etkilemesinin bir sonucu olarak durum ve şartlara uygun liderlik türleri ortaya çıkmış, geçerliliğini yitiren liderlik çeşitlerinin yerini yenileri almış, liderin biçiminde zaman ve şartlara bağlı değişiklikler meydana gelmiştir (Buluç, 1998).

Günümüze kadar yapılan liderlik kavramı ve süreci ile ilgili araştırmalarda, liderlerin toplumları etkileme biçimleri hakkında farklı bulgular elde edilmiş, hangisinin diğerinden üstün olduğu ile ilgili bir sonuca varılamamış ancak zaman ve şartlar değiştikçe liderin davranışlarının toplum üzerinde oluşturduğu etkinin de değişime uğradığı anlaşılmıştır (Bolat vd., 2008). Buna bağlı olarak da farklı yaklaşımlar oluşmuştur.

2.3.1 Büyük Adam Teorisi

19.yy.da Thomas Carlyle tarafından ortaya atılan büyük adam teorisine göre liderlik doğuştan gelmektedir. Sonradan lider olunamayacağı gibi, sadece kahraman olabilecek güce sahip olan erkekler tarafından liderlik yapılabilir. Uygun şartlar olduğunda liderler gösterdikleri üstün başarılar ile tarihe yön verebilecek kişilerdir (Khan vd., 2016).

19. yy.'da çok fazla ilgi gören bu yaklaşımın kitlelere ve geleceklerine ışık tutmakta olan liderleri nitelediği kabul edilmiştir (Bass, 1990). Aynı dönemde Herbert Spencer gibi bu tarz liderlerin sadece içinde buldukları dönemin ve sosyal şartların bir sonucu olduğunu belirterek büyük adam teorisini kabul etmeyen düşünürler de olmuştur. İlerleyen zamanlarda bu tarz liderlerin devletler, toplumlar üzerinde zararlı etkileri görülünce bu yaklaşım da popülerliğini yitirmiştir (Onay, 2018, s.14).

Büyük adam teorisi daha çok Martin Luther King, John, F, Kennedy, Winston Churchill gibi liderlerin başarılarını gören kişiler tarafından benimsenen bir yaklaşım

olmuştur (Bass, 1990, s.37). Büyük adam teorisi liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunsa ve geleneksel görüşle aynı doğrultuda olsa da liderliğin öğrenilemeyeceği konusunda yanılmış, liderlerin liderlik ettikleri toplumlarla olan ilişkilerini ve çevresel faktörleri değerlendirmede yetersiz kalmıştır.

2.3.2 Özellikler Yaklaşımı

Büyük adam teorisinin devamı niteliğinde ortak özelliklere sahip olması nedeni ile ilk liderlik kuramı olarak kabul görmüş, ancak zamanla iki yaklaşım arasında birtakım farklıklar olduğu anlaşılmıştır.

Ortaya çıktığı zamanda toplumsal, askeri ve devletle ilgili temellerde biçimlenen büyük adam yaklaşımında önemli icraatların liderin kaderi olduğu yönünde bir inanç oluşmuştur. Ancak özellikler yaklaşımına göre liderleri normal kişiler ve diğer lider kişilerden ayıran bir takım özellikleri bulunduğu ve bu özelliklerin sürece olan etkisinin saptanmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. (Tutar, 2016, s.73).

Özellikler yaklaşımı liderin fiziksel ve karakterisitk özellikleri üzerinde durularak lider olunmayacağı ancak lider doğulacağı görüşünü benimser (Çelik ve Sümbül, 2008, s.51). Bu yaklaşıma göre liderdeki nitelikler lider etkisini oluşturan temel etkindir ve bu yaklaşım liderdeki zeka, iletişim ve hitabet becerisi, güvenilirlik cesaret ve kendine güven gibi kişilik özellikleri ile boy, yakışıklı olma, kuvvetli olma, sağlıklı olma, kilo gibi fiziksel özellikleri tespit etmeye çalışmıştır (Koçel, 2010, s.575; Eren, 2010, s.441).

Özellikler yaklaşımının anafikrine göre etkili liderlerin birbirine benzeyen özellikleri bulunmaktadır. Liderin içinde bulunduğu topluluktaki diğer insanların arasından öne çıkmasının sebebi sahip olduğu birtakım niteliklerden kaynaklanmaktadır. Özellikler yaklaşımı ile ilgili önemli çalışmalar yürüten Stogdill (1974) tarafından belirlenen bazı liderlik özellikleri sorumluluk alabilme, başarılı olma, hedefine odaklanma, risk alabilme ve yaratıcı teknikler uygulayabilme, inisiyatif sahibi olma, özgüvenli olma, stresle mücadele edebilme, insanları etkileyebilme, hedeflerinin gerçekleşebilmesi için sosyal sistemler oluşturabilme olarak belirlenmiştir.

Zamanla bu yaklaşımda da eksiklikler görülmüş, bu niteliklere sahip insanların lider konumuna gelemedikleri, liderlik edenlerin ise bu özelliklere sahip olmadıkları tespit edilmiştir. Bunun üzerine liderlerin davranışları üzerine odaklanılmış ve davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır.

2.3.3 Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşıma göre etkin liderler özelliklerinden değil gösterdikleri davranışlardan dolayı liderdirler. Davranışsal yaklaşımda liderlerin diğer insanlardan ayrılmasını sağlayan davranışsal farklılıklar üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda liderlerin astları ile iletişimleri, amaçları belirlemeleri, planlama ve kontrol şekilleri gibi hususlar ele alınabilir (Koçel, 2003). Bu yaklaşımda etkili liderlerin şartlardan bağımsız olarak tutumlarının değişmediği savı ileri sürülmüştür (Keçecioğlu, 2003, s.157).

Özellikler yaklaşımında liderlerin farklı yönleri ortaya konularak davranışları belirlenmeye çalışılırken, davranışsal yaklaşımda ise liderlerdeki benzer davranışlar belirlenerek kişisel özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır (Fındıkçı, 2013,s. 69).

Bu yaklaşımda önemli bir husus da lider doğmak zorunluluğunun bulunmaması, liderlerin kişilik özelliklerinden ayrı olarak uygun davranışları gösterebilecek şekilde eğitiminin yapılabileceği ve lider olunabileceği anlayışıdır (Şimşek, vd., 2007, 172). Bu alanda yapılan çeşitli çalışmalar şu şekildedir:

Iowa Üniversitesi Çalışmaları: Otoriter, demokratik ve umursamaz liderlik davranışları belirlenmiştir.

Ohio Devlet Üniversitesi Çalışmaları: Kişileri dikkate alan liderlik davranışları sonucunda devamsızlık ve çalışan devir hızında azalma görülürken, inisiyatifin önemli olduğu liderlik davranışlarında çalışanların performansı artmaktadır.

Michigan Üniversitesi Çalışmaları: Grubun verimliliği ve grupta yer alan üyelerin tatminini sağlayan liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmış, liderlik davranışları çalışan odaklı ve görev odaklı olarak iki grupta ele alınmıştır.

Blake ve Mouton'un Çalışmaları: Geliştirdikleri yönetim tarzı matrisi ile liderlik davranışları göreve ve kişilerle olan ilişkilere yönelik olarak iki farklı boyutta incelenmiştir.

Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı: Lider davranışları istismarcı ve otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik gruplar altında ele alınmıştır.

Mcgregor X ve Y Teorileri: Liderlerin davranışlarının insanların davranışları ile ilgili varsayım üzerinden şekillendiği görüşü ile birbirinin zıttı görüşlerin yer aldığı X ve Y teorisini geliştirmiştir. X teorisine göre ortalama insan çalışmayı sevmez, işten kaçar ve çalışması için zorlanması gerekirken, Y teorisine göre belirli potansiyelde olan kişiler için

çalışmak dinlenmek kadar doğaldır ve gerekli ortam oluşturulursa kişiler kendilerini geliştirebilir ve enerjilerini amaçlarını elde etmek için kullanabilirler.

2.3.4 Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal faktörleri gözardı eden özellikler ve davranışsal yaklaşımın aksine bu yaklaşımda liderlere imkân ve kısıtlamalar oluşturan çeşitli durumlar ele alınmış, lider etkinliğinin değişen şartlara göre liderlik türünü biçimlendirebilmesine bağlı olduğu ileri sürülmüştür (Çakar ve Arbak, 2003, s.84).

Örgüt kültürü ve iklimi konusuna odaklanan bu yaklaşım, örgütlerin kendilerine özgü özellikleri olması nedeni ile daha fazla ilgi görmüştür. Gelişen şartların görevleri başarmasına izin verdiği herhangi bir kişi lider olabilmektedir (Shetty, 1978, s.236).

2.3.4.1. *Fiedler'in Durumsal Liderlik Teorisi*

Durumsallık yaklaşımını ilk ortaya koyan Fiedler'e göre bir kişinin toplumda başarılı lider konumunda olabilmesi sadece kişisel yeteneklerinin ve iyi iletişim özelliğinin olmasına bağlı değildir (Erdoğan, 1991). Fiedlere göre lider tarafından farklı durumlarda içinde bulunulan duruma uygun davranış sergilendiği takdirde çalışanlar motive olur ve başarılı olabilirler. Fiedler tarafından insan odaklı (çalışma arkadaşlarının olumlu yönlerini değerlendiren) ve görev odaklı (çalışma arkadaşlarının olumsuz yönleriyle değerlendiren) olmak üzere iki farklı liderlik ortaya konulmuştur.

2.3.4.2. *House'un Yol-Amaç Yaklaşımı*

Bu yaklaşımda amaç motivasyon odaklı olarak çalışanların performanslarının ve memnuniyet seviyelerinin artırılmasıdır (House ve Mitchell, 1975, s.1). Hedefe ulaşma konusunda kendisini yeterli gören, emeklerinin boş olmadığını anlayan, tatminkar ücret alan çalışanlar daha çok motivasyona sahip olacaklardır (Northouse, 2013, s.137). Çalışan ihtiyaçları ile toplum amaçlarını birleştirebilen, iş-çalışan uyumunu sağlayabilen ve çalışanlarının başarıma azmini yüksek tutabilen kişiler liderlik yapabileceklerdir (Ekici, 2006).

2.3.4.3. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre liderin en önemli görevi karar vermektir. Lider farklı görüşlerin değerlendirmesini yaparak karar alma süreçlerinde olabildiğince fazla çalışanın yer almasını sağlamalıdır (Güney, 2015, s.402). Kararların etkinliği için ölçüt karardaki nitelik, kabul edilebilirlik ve vakittir (Zel, 2001, s.131).

Çalışanların kararlarına liderin hangi seviye ve şartlarda dahil olacağını inceleyen bu yaklaşımda otokratik-I, otokratik-II, danışmacı-I, danışmacı-II şeklinde liderlik türleri belirlenmiştir (Chemers, 2014, s. 49).

2.3.5. Güncel Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşme ve ekonomik gelişmeler ve rekabet ortamının artmasının bir sonucu olan değişimler yönetim ve organizasyon alanıyla birlikte liderlik yaklaşımlarında da yeni bakış açılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Klasik liderlik teorilerinin reddedilmediği bu süreç yeni yaklaşımlar için geliştirici bir rol oynamıştır (Sayılı ve Baytok, 2014, s.111). Bu süreçte genel kabul gören önemli liderlik yaklaşımlarından aşağıda bahsedilmiştir.

2.3.5.1. Dönüşümcü Liderlik

Bu yaklaşımda lider kitlesini ve kurumunu yenilik için istekli hale getirir. Burns ve Bass tarafından öne sürülen bu yaklaşımda liderler kitlesinin ihtiyaç, inanç ve amaçlarını göz önünde bulundurarak yenilikler yapan ve kitlesinin performansını üst basamaklara taşıyandır (Luthans, 1995, s.357). Lider, kişilerin algılarında ve yargılamalarında değişiklikler meydana getirerek kişilerdeki beklentileri değiştirmektedir. Dönüşümcü liderlik 1970'li yıllarda ilk olarak Downston tarafından ortaya atılmış daha sonraki yıllarda ise James McGregor Burns'un kitabında yerini almış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Burns 1978 yılında yazdığı "liderlik" adlı eserinde dönüşümcü liderliği, "liderin ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek bir moral ve motivasyona yükselttiği bir ilişki" olarak tanımlamıştır (Krishnan ve Arora, 2008). Bass ise 1985 yılında yazdığı "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eserinde dönüşümcü liderlik kavramını geliştirmiştir (Barbuto, 2005).

Özellikle son yıllarda ilgili kaynaklarda sıkça rastladığımız dönüşümcü liderlik diğer liderlik türünden farklı özellik gösterir. Birçok liderlik teorisinde lider, takipçilerine değişimleri hedef olarak gösterirken dönüşümcü liderlikte çalışanlar arasında güçlü bir

etkileşim, lider ile takipçilerinin moral ve motivasyonlarının arttırıldığı etkili bir bağ kurma süreci vardır. Burns'a göre lider takipçilerinin moral ve motivasyonunu en üst seviyede tutan kişidir. Ayrıca O'na göre örgütlerde yenileşmeyi ve gelişim sağlayacak sadece dönüşümcü liderlerdir. Dönüşümcü liderler, çevrelerini geliştirebilme ve değiştirebilme kapasitesine sahip oldukları için sadece çevresel şartlara tepki göstermekle kalmaz, ayrıca yeni bir çevre oluştururlar (Bass ve Avolio, 1994).

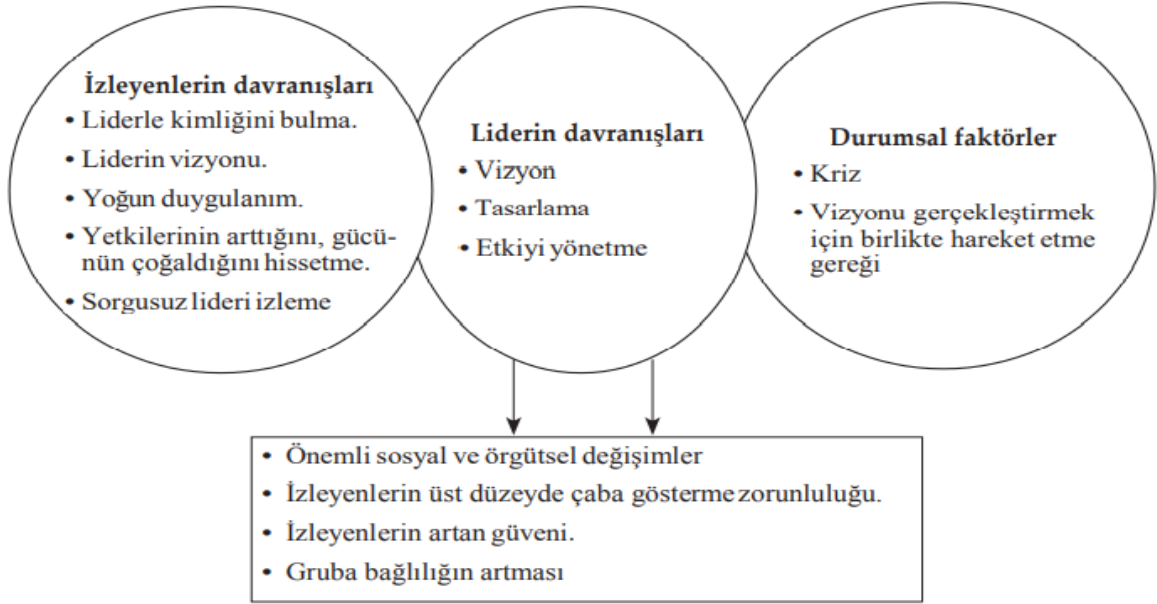
Yavuz (2008) dönüşümcü liderliği geleceğe ve dönüşüme açık olmak şeklinde ifade etmiştir ve bu liderlerin işgörenlerin yeteneklerini ortaya çıkararak onların güven duygularını arttırdığını dolayısıyla da işgörenden beklenen verimin üstünde bir verim alınmasını sağladığını belirtmiştir. Yani dönüşümcü liderler izleyenlerin farkındalığını arttırarak büyük hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan kişilerdir.

Bass çalışmasında Çok Yönlü Liderlik Ölçeği (Multiple Leadership Questionnaire) geliştirerek, Burns'un işlemci ve dönüşümcü lider tiplerinin lider-takipçi ilişkisinin boyutunu ölçmüştür. Bu çok yönlü liderlik ölçeğinde etkileşimci liderliğin belirleyicileri; çaba için ödüllerin değiş-tokuşun şart koşulduğu iyi bir performans sonucunda ödülün vadedildiği, *şartlı ödül*, kurallardan ve standartlardan sapmayı takip eden ve düzeltici davranan *istisnai yönetim (aktif)*, yalnızca standartlardan sapma olduğunda harekete geçen *istisnai yönetim (pasif)* ve sorumluluklardan vazgeçen, karar vermeyen *liberal yönetim* olarak belirtilmektedir (Lunenburg ve Orstein, 2013). Dönüşümcü liderliğin belirleyicileri ise *idealleştirilmiş etki*, *entelektüel uyarım* ve *bireysel ilgi* olarak belirtilmiştir. 1990 yılında Bass ve Avolio yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin bu üç alt boyutuna ek olarak *telkinle güdüleme* alt boyutunu da eklemiştir (Barbuto, 2005).

Günümüz yönetim teori ve araştırmalarında dönüşümcü liderlik yaklaşımı önemi giderek artan ve ilgi uyandıran bir liderlik yaklaşımıdır (Keçecioglu, 1998). Bu liderlik türüyle ilgili 500'ün üzerinde çalışma yapılmış ve hala iş dünyasında ilgi gören ve popülerliliği artan bir kavram olma özelliğini korumaktadır. Bu sebeple yapılan araştırmaların sayısı artarak devam etmekte ve farklı bilim dallarınca da gerçekleştirilmektedir (Sorenson, 2005).

Dönüşümcü liderliğin ortaya çıkma nedenleri, hangi davranış ve özelliklerin liderin dönüşümü gerçekleştirmesini desteklediğine yönelik araştırmalar sürerken dönüşümcü liderliğe yönelik genel bir bakış açısı kazandırmak için aşağıdaki kavramsal çerçeve incelenebilir (Şekil 3).

Şekil 3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları



Kaynak: D. Herriegel, J. W. Slocum, Jr. R. W. Woodman, 1995. Akt. Ş.Ş. Erçetin, 2000, s. 61.

2.3.5.2. Öğretimsel Liderlik

Bu liderlik modeli özellikle 1970 'li yılların sonlarına doğru Avrupa'da etkili ve başarılı okullar üzerine yapılan araştırmalarla gündeme gelmiştir. Öğretimsel liderlik okuldaki eğitim-öğretim faaliyetleri ve bu faaliyetlerin belirlenen planlamaya yönelik ne ölçüde gerçekleştirildiği üzerine yoğunlaşan bir liderlik türüdür. Sevinç (2019)'e göre öğretimsel liderlik okuldaki öğretme-öğrenme süreçleri üzerine yoğunlaşır. Çelik (1999)'e göre ise öğretimsel liderlik, iyi öğrenci yetiştirmek ve öğretmenlerin arzu ettikleri öğrenme ortamı oluşturmak için okulun istenen ve üretken bir yapı haline getirilmesidir.

Eğitim lideri olan okul yöneticisi okulun eğitim sistemine uygunluğu, toplumsal ve çevresel yapısını, öğrenci ve öğretmenlerle beraber tüm etkenleri iyi bir şekilde analiz ederek hedefine ulaşabilir. Okulun amaçlarına ulaşılmasında hiçbir öge diğerinden bağımsız düşünülmemelidir. Yapılan birçok araştırmada etkili okul yöneticilerinin diğerlerinden farklı birtakım özelliklerinin olduğundan bahsedilmektedir. Jhonson ve Snyder etkili okul üzerinde rol oynayan önemli etkenlerden biri olarak öğretimsel liderlikten bahsetmiştir (Çelik, 2000a). Öğretim liderliği, okulda öğretmen, öğrenci ve öğretim programı, öğrenme ve

öğretme süreçleri üzerine yoğunlaşır (Southworth, 2002). Bu özellik öğretimsel liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli farktır.

2.3.5.3. Kültürel Liderlik

1980’li yıllarda örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarla ortaya çıkmış bir liderlik türüdür. Liderliği içinde bulunduğu kültürün anlamlandırıldığı ve liderin de çevrenin kültürüne yeni değerler kattığını vurgular. Yani kültürel lider var olan kültürü yaşatır, korur, geliştirir ve de yeni bir kültür oluşturur (Toprakçı, 2002). Kültürel lider içinde yaşadığı kültürü başka kültürlerle kaynaşması için çalışan (Erdoğan, 2002), içinde bulunduğu ve yönettiği örgütün kültürünü doğru bir şekilde kavrayan, analiz edebilen kişidir (Akgül, 2019).

Okullar kültürün oluşmasında, devam ettirilmesinde ve yeni bir kültür oluşturulmasında aktif role sahip kurumlardır. Bu nedenle okul müdürleri sahip olunan kültürel değerleri en iyi şekilde sunmak ve aynı zamanda kültürel değerlerin temsilciliğini kamu adına yapmakla görevlidirler (Çelik, 2000b). Müdürler okulu bulunduğu çevresel ortama göre geliştirip, dönüştürmekle kalmayıp, okulun kültürünü de dış ortama aktarmayı başarabilmelidirler. Ay (2014)’a göre bunu yerine getirirken kültürel taşıyıcılık, denge kurma, kültürel seçicilik gibi roller seğılemeleri gerekir.

Okulların sadece birtakım planlanmış eğitim-öğretim faaliyetlerinin yapıldığı yerler olmadığı açıktır. Okul yöneticileri her kurumda olduğu gibi okulların kendine has bir yapı kazanmalarını , okulun misyonu ve vizyonunu çalışanlara ve çevreye benimsetip kalıcı bir kültür oluşmasını sağlamak için çeşitli faaliyetler organize ederek bir sonraki kuşağı mevcut kültürü aktarabilirler. Bu amaçla yapılan faaliyetlere eski mezunların biraraya geldiğı okul kuruluş yıldönümleri, pilav günleri örnek olarak verilebilir.

2.3.5.4 Vizyoner Liderlik

1990’lı yıllardan itibaren sıkça üzerinde durulmaya başlayan bir liderlik türüdür. Her örgütün değışen koşullara ayak uydurabilmesinden hareketle bu değışimi yönlendirecek ve örgütün geleceğini garantiye alabilecek lider özellikleri üzerinde duran bir liderlik yaklaşımıdır. Koçman (2005)’a göre vizyoner liderlik tüm insanlığı devam ettirilebilir bir gelecek oluşturmak, maruz kaldığı sorunlara çareler üretmek için ortaya çıkmış bir liderlik türüdür.

İleriye dönük belirsizliklerin yaşandığı durumlarda örgütlerde alınan kararlar hayati öneme sahiptir. Bu noktada paylaşılan bir vizyon oluşturarak örgütleri körlükten kurtarabilen liderler geleceğin lideri olabilirler (Çelik, 1997, s. 465).

Vizyoner liderler örgütün yarınıyla ilgili farklı bakış açılarına sahiptirler. Yaşanan gelişmeleri değişik yönleriyle irdeleyip olası durumlarla ilgili öngörü geliştirebilirler. Yani gelecekle ilgili büyük resme bakarlar, örgütün geleceğe ilişkin resmini çizerler (Çelik,1999). Bu resmi çizerken izleyenleri de sürece dahil ederek onlara yeni ufuklar açarlar.

Vizyoner liderlerin rollerini Çelik (1999) yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak şeklinde ifade etmiştir. Yolu görmek; geleceği ve ulaşılabilecek noktayı, hedefleri görebilmektir. Yolda yürümek; planlamanın dışına çıkmadan yapılması gerekenleri yapmak, yol olmak ise liderin takipçilerine yol açması anlamına gelmektedir.

Akbaba-Altun (2003)'a göre vizyoner liderlik ile dönüşümcü, transaksiyonel, karizmatik, kültürel liderlik türleri dönüşümün sağlanması, vizyonun olması bakımından ortak özellikler gösterir. Starratt (1995) ise vizyoner liderliğin diğer liderlik türlerinden farklı olarak özel bir enerjiyi ve mesaiyi ifade ettiğini söyler. Vizyoner liderler örgüt vizyonunu benimsetmek, gerekli değişim ve dönüşümü gerçekleştirmek, geleceğe taşımak adına planlamalar yapmak, bu amaçla olası sorunları çözmek için ekstra bir gayret ve enerji göstermelidirler.

Okullarda etkili bir vizyon oluşturan yöneticiler okullardaki gerek öğretmenler gerek diğer çalışanlar olsun hepsiyle ortak bir iletişim yolu kurmalıdır. Kurumun geleceği için geliştirilen politikaların bireysel ihtiyaçları da karşılayabilmesi okul yöneticisi tarafından sağlanmalıdır. Okul müdürlerinin sorunlarla mücadele etme stratejileri, krize müdahale etme yolları, düşüncelerini uygulama biçimleri öğretmenleri direkt etkiler. Bu yüzden müdürler öğretmenlerin motivasyonlarını arttırıp onların aktif hale gelmesini sağlamalıdır (Başaran, 2016).

2.3.5.5 Etik Liderlik

Etik liderlik; moral yani ahlaki normlara göre davranışları benimsemiş ve uygulayan lider davranışlarını içerir. Genel olarak etik davranışlar dürüst davranmak, demokratik ilkelere uymak, yaptığı işlerde en doğru ve düzgün yolu izlemeye çalışmak, her görüş ve düşünceye aynı mesafede saygılı olmak, adil davranmak gibi davranışları ifade eder. Bu davranışları araçsallaştırarak kullanan liderler etik liderlik özelliği gösterirler ve gücü

kendilerinde toplarlar. Etik liderliğin en önemli özelliği güç kaynağının ahlaki güçten gelmesidir (Çelik, 1999, s.88).

Fogleman iyi bir liderin dört prensibe uyması gerektiğini ifade eder. (Fogleman, 1997, s. 18)

Bu dört prensip kısaca şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışanları korkutmadan, onlara hükmetmeden hareket edilmelidir. Lider tarafından olumlu davranışlar sergilenirse çalışanlar da sunacaklarının en iyisini yapmak için çabalar.
- Lider, kişisel duygularını herkesin önünde yaşamamalıdır.
- Dürüstlük önündeki hiçbir harekete izin verilmemelidir.
- Statüyü çalışanları aşağılamak için kullanmamalıdır. Her birey önemlidir. Ne kadar iyi çalışma ortamı oluşturulursa performans da o kadar iyi olur.

Fogleman'ın belirttiği lider özelliklerine baktığımızda diğer liderlik davranışlarından ziyade etik lider özelliklerini vurgulayan davranışların öne çıktığı görülür.

Lider davranışlarıyla rol-model olan kişidir. Liderin davranışları, yaptıkları veya yapamadıkları her daim göz önündedir. Lider; davranışlarının örgüte nasıl yansıtacağını düşünerek ona göre davranmalıdır. Liderin etiğe uygun davranışlar sergilemesi neyin doğru, neyin yanlış, neyin ahlaki olduğunun tam olarak ortaya konmasıyla belirlenir. Belirli ahlaki normların ortaya konmuş olması ve ona göre davranılması izleyenlerin lidere karşı güvenini artırır. Yani yönetim sürecinde sadece liderlik yetenekleri yeterli olmaz bu davranışların etik davranışlarla bütünleşmiş olması da gerekir (Buluç, 2009).

Etik liderliğin olmazsa olmaz yapıtaşlarından biri dürüstlük; etik lidere olan güveni artırır, lidere tam olarak itimat etmeyi sağlar. Dürüstlüğün temel taşları olarak özbilgi, samimiyet, olgunluk olarak sıralanır (Bennis, 1995, s.36). Gerektiği gibi dürüst davranışların sergilenmemesi lideri zor duruma düşürür ve izleyenlerin güvenini sarsar. İzleyenler için rol-model olan liderin öncelikli görevi yapılan haksızlıklara ve yasal uygunsuzluklara, yanlışlıklara karşı durmaktır. Çünkü zaman içerisinde liderin sergilediği etik davranışlar çalışanların da etik davranmasına yol açacaktır (Yılmaz, 2006).

Okullarda etik davranışların standartlaştırılması ve tüm kurum bünyesinde uygulanması gerekir. Okullarda haksız sınıf geçme, ayrımcılık yapma, öğretmen ya da öğrenci kayırma, okulla ilgili ihaleleri yakınlarına verme vb. birçok etik dışı davranışlar

görülebilmektedir. Çoğu zaman okul müdürleri etik davrandıklarını düşünseler de zaman içerisinde etik olma eğilimli davranışları azalır. Yöneticiler etik dışı davranışları seğilememekte ısrarcı olmalı ve çevresindeki çalışanları da bu noktada yönlendirmelidir. Etik olmayan davranışlar büyük sorunları beraberinde getirir. Kurumu özellikle de lideri zora sokar. Çelik (1999)'e göre okullarda birçok problemin kaynağı etik olmayan davranışlardır.

2.4. İlgili Araştırmalar

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Bu alanda yapılan çalışmalar iki genel başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan birincisi sinerjik yönetim ve sinerjik yönetim uygulamalarının ortaya çıkardığı sonuçlarla ilgili çalışmalar diğeri ise eğitim kurumlarında sinerjiyi oluşturmaya yönelik yapılan çalışmalardır.

Can (1999) doktora tezinde bireysel ve örgütsel performansın oluşturulmasında sosyal sinerji kavramı ve sinerjinin ortaya çıkmasını sağlayan faktörleri irdeleyerek bireysel, grupsal ve örgütsel performansın ortaya çıkabilmesi için sistemlerin işlevsel özellikleri üzerinde durmuştur. Ampirik araştırmalarla desteklenen araştırmada bireysel düzeyde “başarılı pazarlama ve satış elemanı davranışları”; grup düzeyinde “takım çalışmasındaki kritik faktörlerin belirlenmesi”; örgütsel düzeyde ise “ takımlardan oluşan işletmelerde takım çalışmasının kritik faktörlerinin önemini belirlenmesi” şeklinde üç düzeyden yola çıkarak performans artışını sürekli kılan bir geliştirilebilir, esnek, dinamik olduğu öngörülen “ Sosyal Sistem Sinerjik Süreç Modeli” adını verdiği model önermiştir. Bu model teknik ve finansal yapılar içerisindeki çalışanların kolektif iş birliğini vurgulamaktadır. Köksal (2008)'in “Sinerjik Yönetim Açısından Strateji Bileşenleri ve Kaynakların İrdelenmesi: Gemi İnşa Sektöründe Bir İşletme Örneği” isimli yüksek lisans tez çalışmasında insan, sistem, donanım kaynakları bir arada düşünülmüş ve katılımcı yönetime olanak sağlayan sinerjik yönetim modeli irdelenmiştir. Bu amaçla gemi inşa sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın yönetici ve çalışanlarına anket uygulanmış ve elde edilen verilerden sinerjik yönetim unsurlarının strateji bileşenlerinin ve kaynaklarının bütünleştirilerek kullanılmasının işletmelerin verimliliğini arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır. Kara (2006) hazırladığı “Yazılı Basın İşletmelerinin Haber Üretim Sürecinde Sinerjik Yönetim Anlayışı” isimli kavramsal çalışmasında sinerjik yönetim felsefesinin;

yönetilmeleri zor olan fikir çalışanlarının daha fazla katılımcı olmalarını desteklemekle beraber yazılı basın işletmeleri dışında da sinerji oluşturmayı amaçladığını açıklar. Yazılı basın işletmelerinin yöneticilerinin okuyucu tatmini sağlamak için işletme içinde ve dışında sinerji oluşumu için katılım kültürünü sağlamaları gerektiği ve oluşması beklenen sinerjiyle de kaliteli üretim yapılabileceği sonucuna ulaşmıştır. Diker ve Çamlıbel (2003) “Belirsizlik Ortamında Planlama Düşüncesi Sinerjetik Toplum-Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama Modeli” isimli çalışmasında, toplumların değişim ve dönüşümünü farklı paradigmlar ve kuramlarla açıklanmaya çalışmış, karşılaştırmalı olarak irdelemiştir. Toplumsal kuramların planlama tarihi açısından yansımaları, politik ve sosyo-ekonomik sistemlerle ilişkisi değerlendirilmiştir. Kaos ve belirsizlik durumunda kendi - kendine organizasyon ilkeleri detaylandırılmaya çalışılmış "sinerjetik toplum modeli" geliştirilmiştir. Bu modelin yansımalarını incelemek amacıyla 17 Ağustos - 12 Kasım 1999 Kocaeli ve Düzce depremlerinde ortaya çıkan karmaşa ve kaos durumunda oluşan sinerjik etkinin her zaman etkili bir şekilde kullanılmadığını ortaya çıkarmıştır. Pınar (2005) rekabet stratejisi açısından sinerjik yönetimin endüstriyel işletmelerde etkisini araştırdığı araştırmasında, sinerjik yönetim uygulamalarının sağladığı avantajları ortaya koymuş ve bu faydaları sinerjik entegrasyon yaklaşımıyla ilişkilendirmiş sinerjik planlama, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonları ve yön belirleme üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Rekabet ortamından avantaj elde edebilmek için sektörde çok ciddi rakip olan firmaların bile aralarında iletişim ağları (networkler) oluşturarak gelişen teknolojiye ve hızlı yaşam akışına ayak uydurabilmelerinin sinerjik organizasyon tasarımı ile sağlanacağı bu çalışmanın en önemli çıkarımlarındandır. Öğüt ve arkadaşları (2005) “Post-Endüstriyel İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojilerin Kullanımının Örgütsel, Sektörle ve Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri” adlı çalışmalarında işletmelerde ileri bilişim teknolojilerinin kullanımının müşteri odaklı iş dünyası için kaçınılmaz; makro ve micro ekonomik düzeyde devrim niteliğinde dönüşümlere yol açarak stratejik ve genel işletmelerin tüm yönlerini etkileyerek örgütsel sinerji oluşturduğunu vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra sektörel sinerjinin arttırılması için teknolojik iş birliği ve Ar&Ge çalışmalarının, bilgi paylaşım platformlarının etkinliğinin arttırılmasının, bütünsel iş birliğinin sağlanmasının önemini irdelemişlerdir. Ancak gereksiz teknoloji yenileme programlarının yalın yönetim anlayışıyla bağdaşmadığını gereksiz israfa yol açarak sinerjiyi azalttığını bunun sonucunda da rekabetçi üstünlüğün kaybedileceğini vurgulamışlardır.

Aktan (2012) “Sinerjik Yönetim: Organizasyonlarda Sinerji Etkisi” adlı çalışmasında organizasyonlarda “Toplam Katılım Yönetimi” nin önemini vurgulamış ve sinerjik yönetim felsefesini benimsemeyen, yerinden yönetime, ekip çalışmasına, yetki ve sorumluluk paylaşmaya inanmayan liderlerin sinerji oluşturamayacağını belirtmiştir. Sinerjik yönetimin etkin bir liderlikle birleştirildiği zaman daha yüksek bir enerjinin oluşacağını, sinerjik yönetim felsefesine inanmış bir liderin “ Katılım Kültürü”nü destekleyeceğini ifade etmiştir. Sinerjik yönetim felsefesine sahip olmayan liderlerin katılımcılığa, yerinden yönetime, ekip çalışmasına, yetki ve sorumluluk paylaşmaya istekli olmaları olası değildir. Lider, ekip üyelerine güven duymalı, iletişim kurmalı, risk ve ödül paylaşımında açık ve içten olmalıdır. Liderlerin potansiyelleri serbest bırakarak yeni liderler oluşmasını sağlamalarının örgüte ekstra enerji getireceği açıktır ve nitekim bu çalışmada da vurgulanan noktalardan biridir. Organizasyonlarda katılımcıların etkinliğinin artırılması, çeşitli yöntemlerle pay sahibi yapılması; sahiplenme duygusu sağlayan bir organizasyonun gücünü artırması olasıdır.

Ehtiyar (2003) çalışmasında küreselleşen dünyada uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin sayısının artmasının, yöneticilerin farklı kültürleri öğrenme çabalarını da beraberinde getirdiğini açıklamış ve farklı değerlerin iş yaşamında örgütsel düzeyde nasıl bir bütünleyici etki oluşturduğunu araştırmıştır. Bu kapsamda yazar yönetsel başarı için farklı kültürel öğelerle birlikte sürdürülen yönetsel faaliyetlerden nasıl sinerjik kazanç elde edileceğine yönelik kavramsal bir irdeleme yapmıştır. Yönetimde sinerjik yaklaşımın daha esnek ve dinamik, tek boyutluluktan uzak bir yapı oluşturacağı sonucuna ulaşmıştır. Ehtiyar (2003)’in çalışmasına paralel olarak günümüz dünyasında farklı kültürlerden beslenmenin ve çeşitliliğin; değişime kolay uyum sağlamayı ve entegrasyonu da beraberinde getireceğini söylemek mümkündür. Pınar ve Turan (2010) tarafından yapılan çalışmada ise sinerjik yönetim uygulamalarının strateji bileşenleri üzerinde nasıl etki gösterdiğini belirlemek amaçlanmıştır. Öncelikle sinerjik yönetim fonksiyonları olarak adlandırılan; sinerjik planlama, sinerjik organizasyon tasarımı, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim kavramları geliştirilmiştir. Sinerjik yönetsel uygulamalar ile strateji bileşenlerinin arasındaki ilişki araştırılmış ve sinerjik planlamanın, sinerjik yürütme ve sinerjik denetim fonksiyonlarının yön belirleme üzerinde; sinerjik yürütme fonksiyonunun ürün / pazar odaklanması üzerinde; sinerjik organizasyon tasarımı ve sinerjik yürütme fonksiyonlarının da kaynaklar/yetenekler üzerinde ve organizasyon / kültür üzerinde etkisi bulunmuştur.

Özdevecioğlu ve İnce Balcı (2011) tarafından yapılan teorik çalışmada kültürel sinerji kavramına kuramsal çerçeveden bakılmıştır. Kültürel farklılıkları sinerji kaynağı

olarak gören kültürel sinerji; insan, bilgi, sistem, donanım gibi örgütteki tüm kaynakların etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesi ve büyük bir enerjinin oluşturulmasını hedeflemektedir. Kültürel sinerji yönetimi işletme aşamasında 4 aşamalı, uygulama aşamasında 6 aşamalı bir süreç şeklinde ilerlemektedir. Kültürel sinerjiyi kullanarak uyum yaratmak için etkili iletişim, ortak çatışma yönetimi ve yapıcı süreçler üzerine odaklanılmaktadır. Çalışmanın sonucuna göre kültürel sinerji oluşumunu birtakım engellerle karşılaşılabile de uygulandınabildiğinde pozitif çıktılar sağlamaktadır.

Yılmaz, Çelik, Abul ve Nalçın (2014) tarafından yapılan çalışmada çalışanların sinerjik liderlik algılarının örgütsel atalet düzeyine etkisi araştırılmış, araştırmaya 6 ilde ve 65 ilçede faaliyet gösteren bir kuruluşun çalışanları dâhil edilmiştir. Regresyon analizi sonuçlarına göre sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyi üzerindeki etkisinin negatif ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyi üzerindeki etkisinde çalışanların özyeterliliğinin aracılık rolünü belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmış; sinerjik liderlik algısının örgütsel atalet düzeyine etkisinin özyeterlilik algısı kontrol edildiğinde azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin değişime ayak uydurabilmeleri için çalışanların uyumu, yeteneği, iş doyumunu ve motivasyonu gibi özellikleri devreye girmektedir. Karşılaşılan en büyük sorunlardan biri de zamanla çalışanlardaki monotonluk, isteksizlik, durağanlık, tembellik gibi kelimelerle ifade edilen “atalet” kavramıdır. Yapılan bu çalışmada sinerjik lider özellikleri sergileyen yöneticilerin örgütsel ataletin üstesinden geldikleri tespit edilmiştir.

Töremen (2001) okullardaki sinerjinin engelleri üzerinde durmuş sinerjiyi ilke merkezli liderliğin özü olarak tanımlamıştır. Sinerjinin oluşması için liderlerin saldırganlık, engelleyicilik, çekimserlik, ihtiras, uçarılık, despotluk, bencillik ve şeytanlık gibi davranışları sergilememeleri gerektiğini söylemiştir. Sinerjiyi oluşturan dinamikleri karşılıklı anlama ve anlaşma, açık iletişim, güven, karşılıklı destek, farklılıkların etkili yönetimi şeklinde sıralamamıştır. Sinerji ve takım çalışması arasındaki ilişkiden bahsetmiştir

Töremen ve Karakuş (2007) okullardaki sinerji oluşumunun engellerini öğretmen algılarına göre incelemiş ve bu engelleri şu şekilde sıralamışlar:

- Eğitim sistemindeki yetersizlikler,
- Yöneticilerin etkisiz uygulamaları,
- Öğretmenler arasındaki iletişim ve kaynaşma sorunları,

- Okulun yapısal eksiklikleri,
- Öğretmenlerin bireysel yönelimli kişisel özellikleri,
- Düşük iş tatmini düzeyleri,
- Birbirlerine yönelik ön yargılı tutumları

Bu engellere çözüm yolu olarak ise takım ruhunun oluşumunun desteklenmesi, öğretmenler arası statü çalışmalarının adil şekilde çözümlenmesi, işbirliği için öğretmenlerin güdülenmeleri ve bu işbirliğinin okul kültürünün içine yerleştirilmesi, okulların daha kararlı yapıya kavuşturulması gerekliliğini belirtirler.

Akpolat ve Levent (2018) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin okullarda algıladıkları örgütsel sinerji düzeyinin ortaya konması için bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçek dört faktörlüdür. Bu faktörler etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenmedir. Öğretmenlere yönelik geliştirilen Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin öğretmenlerin algıladıkları örgütsel sinerji düzeyinin belirlenmesinde kullanılabilir geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu belirlenmiştir. Belirtilen ölçeğin öğretmenlerin sinerjisini ortaya çıkarabilmesi farkındalıklarını artması, bunun yanı sıra okul yöneticilerinin örgütte sinerji yaratabilecek ön koşulları sağlaması noktasında fayda sağlayacağı düşünülmüştür. Müjdecı (2020) üniversitelerdeki sinerjik yönetim uygulamalarını araştırmıştır. Bu amaçla Güneydoğu Anadolu Bölgesindeki bazı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları incelenmiştir; ilişkisel tarama yöntemiyle yapılan bu çalışmada gruplar arası anlamlı farklar bulunmuştur. Çalışma sonuçlarına göre özel kurumların devlet kurumlarına göre daha sinerjik yapı gösterdikleri tespit edilmiştir. Özel kurumların liderlik ve çalışanlar bakımından daha esnek oldukları devlet kurumlarında ise mevzuata dayalı yönetim anlayışının daha baskın olduğu tespit edilmiştir. Çalışma kıdemi düşük olan yöneticilerin sinerjik yönetim algılarının anlamlı şekilde yüksek olduğu belirlenmiştir. Levent ve Ersoy (2020) öğretmen algılarına göre örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutları demografik özelliklere göre incelenmiş ve yaşa-cinsiyete göre farklılık tespit edilmemiştir. Örgütsel sinerjinin alt boyutlarından strateji kıdeme göre anlamlı farklılık göstermiştir. Örgütsel güç mesafesi alt boyutları kıdeme göre incelendiğinde gücü araçsal kullanma, gücü meşrulaştırma ve güce razı olmada anlamlı farklılık görülmüştür. Ancak örgütsel güç mesafesiyle örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Gürlek (2010) tarafından yapılan YİBO'daki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşlerinin

irdelendiği çalışmada katılımcıların çoğunluğu YİBO'larda problem olduğunu dűřünmektedir. Katılımcıların çođu sinerji kavramına ilişkin doğru benzetmeler yapmıştır. Katılımcıların çođu sadece toplantılarda değil farklı kanallarla da geri bildirim aldıklarını vurgulamışlardır. Çalışma sonucu YİBO'daki sorunların sinerjik yönetim uygulamalarıyla çözülebileceği vurgulanmıştır.

Abdraimkyzy (2020) alışmasında örgütsel sinerji ile iş değerleri arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgütsel sinerjinin boyutlarıyla iş değerleri arasında anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. İş değerlerinin örgütsel sinerji üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizi bulgularına göre iş değerleri boyutlarının örgütsel sinerji boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri bulunmuştur.

2.4.2. Yurtdışında Yapılan alışmalar

Alanyazın incelendiğinde sinerji ve liderlik etkileşimini inceleyen kaynak sayısının yeterli olmadığı söylenebilir. Belirtilen çalışmalarda ele alınış biçimiyle ilgili olarak daha çok sinerjik yönetim üzerinde durulmuştur. Ancak Cravalho (2014), Willard (1994) ve Zainuddin (2019) eğitimde sinerji oluşturmanın önemini ve nasıl uygulanacağını vurgulamışlardır. Dolayısıyla eğitim alanında yapılan çalışmaların sınırlı olduğu söylenebilir. Yurtdışında yapılan çalışmalardan ise en ilgili olduğu dűřnlen çalışmalar aşağıda sıralanmıştır.

Michael Doctoroff (1977) "Seynergistic Management" kitabında örgütlerde sinerji etkisinin öneminden ve bu etkiyi yaratacak uygulamalardan bahseder. Bu uygulamalar örgütteki çatışmaların yaşanmaması için önlemler almak, çalışanlar arası işbirliğini sağlamak, yaratıcılık ve doğru iletişim türlerini kullanmaktır. Willard (1994) yaptığı çalışmada sinerji oluşumu için "takım çalışma kültürünü" oluşturmak gerektiği ve bu kültürün kalıcı öğrenme çevresi yaratmak için önemli olduğunu ortaya koymuştur. Wallace (1998) da çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmış. Bütün İngiliz okullarında "Senior Management Team" olarak adlandırılan müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerden oluşan yönetim biriminin nasıl çalıştığını ortaya çıkarmak için; 300 ve daha fazla sayıda öğrenciye sahip 150 okula e-posta yoluyla anket göndermiş ve elde ettiği verilerden yola çıkarak ekip çalışmasını destekleyen yönetim birimlerinin okul liderlikleri konusunda fark oluşturdukları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmadan hareketle ekip çalışmasının ve takım odaklı olmanın sinerjiyi ortaya çıkardığı söylenebilir.

Harris (2004) kültürel sinerji kavramını detaylı bir şekilde kavramsal açıdan ele alır ve örgüt kültürü içerisinde düşük ve yüksek sinerjiye sahip kurumları karşılaştırarak; iş yaşamında ve kariyerlerinde profesyonel olarak tanımlanan insanların sinerjiyi nasıl kullandıklarını irdeler. Global liderlerin kültürler arası ve geçmişle gelecek arasında bağ kurabilen kişiler olduğunu belirtir. Ayrıca, gerçek Avrupalı liderlerin izleyenlerine iyi bir gelecek sağlamak için sinerjik çabalar içinde olduğunu ortaya koyar. Mascall ve Rolheiser (2006) yaptıkları çalışmada Ontario bölgesindeki ilkokul ve ortaokullarda okur-yazarlık oranının artmasında üç tane etkenden bahsetmişlerdir. Bu üç etkenin öğretim, müfredat ve değerlendirme olduğunu belirtmişler ve bu üç etkenin sinerji oluşumunda yeni bir model olduğunu yaptıkları vaka incelemesiyle ortaya koymuşlardır. Okul ve çevrenin kapasiteyi arttırmak ve uyumu sağlamak için karşılıklı stratejiler geliştirmesinin bu yeni kavramı desteklediğini ifade etmişlerdir. Goncharuk ve Monat (2009)'ın Amerika'da yaptıkları çalışmada sinerjik performans yönetim modelinin şirketler üzerindeki etkisi araştırılmış ve etkili sinerjik performans yönetim modeli kullanan şirketlerin daha az sinerjik performans yönetim modeli sergileyenlere oranla yaklaşık iki kat verimli oldukları görülmüştür. McKeown (2012) tarafından yazılan kitapta örgütsel işleyişe engel olan durumlara karşı sinerjik yönetimin etkisi üzerine değerlendirmelere yer verilmiştir. Sinerjik yönetim için sinerjik liderin özellikleri belirtilmiştir ve bu özellikler düzenleme yapmak, çözüm üretmek, farklılıkları yorumlamak, bağ kurmak, sıralama ve kareografi, cesaretlendirmek, ahenk oluşturmak, ilerletmek şeklinde sıralanmıştır. Mulford (2013) öğrencilerin gelişimi için başarılı okul liderliğini farklı boyutlar açısından incelediği çalışmasında ortaya çıkan sonuçlardan biri olarak okul müdürlerinin iş birliği ve dayanışmayı sağladığı, öğretmenlerin görüşlerinin önemsendiği durumda öğrencilerin sosyal ve akademik başarılarının arttığı sonucuna ulaşmıştır.

Cravalho (2014) tarafından yapılan çalışmada sinerjiyi ortaya çıkaran deneyimler incelenmiş ve öğretimsel liderlik açısından değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda sinerji parçaları birleştirilerek sentezleme yoluyla bütüne gitme olarak ifade edilmiştir. Climer (2016) çalışmasında yaratıcı sinerji ölçeğini geliştirmiş ve sinerjiyi grup başarılarının bireysel başarılarından daha büyük olduğu ekip üyeleri arasındaki iletişim şeklinde açıklamıştır. Geliştirdiği ölçeğin yaratıcı olmak isteyen takımlar için takım amacı, takım dinamikleri, takım yaratıcı süreçleri hakkında geribildirim almak için kullanılabileceğini belirtmiştir. Aldaihani (2017) okul liderleriyle bölge liderleri arasındaki koordinasyon ve iş birliği sonucu ortaya çıkan sinerjinin okul performansı ve kalite standartlarının arttırmasına

pozitif bir etki oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Aldaihani (2017)'nin bu çalışmasında nitel araştırma yöntemi kullanılmış, Kuveyt'in 6 farklı eğitim bölgesindeki liderler çalışmaya dâhil edilmiştir. Hem bölge hem de okul liderlerinin başarıma arzusuna rağmen idari iş yükü, merkezi karar alma sistemi ve diyalog eksikliğinin sinerjinin önündeki önemli engeller olduğu belirlenmiştir. Zainuddin (2019) "Eğitimsel Sinerji Yönetimi Modeli" isimli çalışmasında insan düşünce ve davranışlarını geliştirmek olarak tanımladığı eğitimin amacının sinerjik yönetim modeliyle gerçekleşeceğini belirtmiştir. İnsan kaynakları uygun şekilde yönetilirse ülke refahı ve ekonomisine katkılarının o denli büyük olacağını söylemiştir.

Ülkemizde ve yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde sinerji kavramının daha çok yönetim bilimleri açısından incelendiği ve sinerjik yönetimin unsurlarının çeşitli değişkenler açısından işletmelerde araştırıldığı görülmektedir. Sinerji, farklı bilim dallarında özellikle doğa bilimlerinde kullanılan bir kavram olmasına rağmen eğitim alanında yeni kullanılmaya başlayan bir kavramdır. Bu açıdan eğitimle ilgili bu kavram ve alt boyutlarını incelemeye yönelik çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür. Eğitim alanında yapılan çalışmalarda sinerjik ortam için genel yönetici özellikleri, algılanan sinerji düzeyi ve bununla birlikte sinerjiyi engelleyen davranışlar belirtilmiştir. Ancak doğrudan vizyoner liderlik, etik liderlik, öğretimsel liderlik, dönüşümcü, kültürel liderlik stillerinin eğitim örgütlerindeki algılanan sinerji ile ilişkisini belirlemeye ve bu ilişkinin hangi değişkenlerden etkilendiğine yönelik bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan yapılan araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı ve literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir. Diğer yandan sinerjik örgütlerin uzun vadeli amaçları gerçekleştirmede aktif bir role sahip oldukları düşünüldüğünde geleceğimize yön veren eğitim kurumlarının sinerjik kurumlar haline getirilmesi için yapılması gereken en önemli görev okul müdürlerine düşmektedir. Buradan hareketle okul müdürlerinin yetiştirilmesinde verilecek eğitimlerde liderlik ve sinerji kavramlarının ilişkisinin önemi üzerinde durulması gerektiğinin açıklanması açısından bu çalışmanın önemli olduğu öngörülmektedir.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın verilerinin toplanması, örnekleme, evreni, modeli, veri toplama araçları ve veri analizinin nasıl yapıldığı ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yönteminin amacı, gözlenen davranışları deney, test ve gözlem gibi yollarla ölçerek sayısal verilerle açıklamaya çalışmaktır. Nicel araştırma dikkatli, sistematik ve her aşaması önceden planlanmış bir araştırma motifine dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

3.1. Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stiliyle örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden biri olan ilişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkileri derinlemesine betimlemeye ve incelemeye olanak sağlar. İki ya da çok sayıda değişken arasında birlikte değişim varlığının ve/veya derecesinin belirlenmesinde kullanılan bir araştırma modelidir (Karasar, 2006).

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evreni Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görevli öğretmenler oluştursa da, ulaşılabilir evrenini Ankara ili Çankaya ilçesi sınırları içinde yer alan resmi meslek liseleri ve özel eğitim okulları hariç tutularak diğer resmi ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Resmi kayıtlara göre Çankaya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde anaokullarında 1176 öğretmen, ilkokullarda 3609 öğretmen, ortaokullarda 4385 öğretmen ve liselerde 6511 öğretmen görev yapmaktadır. İlçede resmi ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen sayısı 4604 olarak hesaplanmıştır. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem büyüklüğünü belirlemek için nicel araştırmalarda kullanılan formül aşağıdaki şekildedir (Büyüköztürk, 2014):

$$[n = n_0 / (1 + n_0 - 1 / N)] \quad [n_0 = (t^2 pq) / d^2]$$

Formüldeki simgeler ise:

n: Örneklem büyüklüğünü,

N: Evren büyüklüğünü,

t: Belirlenen anlamlık düzeyine karşılık gelen t tablo değerini,

d: Tahmini tolerans miktarını

pq: Evren için tahmin edilen varyansı,

p: Belli bir durumun gerçekleşme olasılığı,

q: Belli bir olayın gerçekleşmeme olasılığını, ifade eder.

Örneklem büyüklüğünü hesaplamada, evren için $p=q=0.5$ ve $d=0.05$ tahmini tolerans değeri olarak alınırsa %95 güven aralığında, t değerinin 1.96 olduğu gözlenir (Büyüköztürk, 2014). Verilenleri formülde yerine koyarsak:

$$n = \frac{4604 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (4604 - 1) + (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n= 354 olarak bulunur.

Araştırmanın çalışma grubu zaman, maliyet ve işgücü kaybını önlemeyi temel alan (Büyüköztürk ve diğerleri, 2017, s. 95), uygun ve erişilebilir katılımcıların araştırmaya dâhil edilmesine olanak sağlayan (Creswell, 2013, s. 158) seçkisiz olmayan (olasılık dışı) örnekleme yöntemlerinden kolay örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Bu yöntemde amaç, isteyen herkesin örneklem içerisine ve örnekleme dahil edilmesidir. Katılımcı bulma işlemi istenen katılımcı sayısına ulaşıncaya kadar sürer.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, yaş, kıdem, müdürle çalışma süresi, okul türü ve eğitim durumu değişkenlerine göre dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Demografik Özelliklere İlişkin Tanımlayıcı Özellikler

Demografik özellik	Alt değişken	Sayı(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	305	78.8
	Erkek	82	21.2
	Toplam	387	100
Yaş	21-30	13	3.4
	31-40	110	28.4
	41 ve üzeri	264	68.2
	Toplam	387	100
Kıdem	1-10 yıl	60	15.5
	11-20 yıl	116	30
	21 yıl ve üzeri	211	54.5
	Toplam	387	100
Müdürle çalışma süresi	1-10 yıl	379	97.9
	11-20 yıl	5	1.3
	21 yıl ve üzeri	3	.8
	Toplam	387	100
Okul türü	Ortaokul	176	45.5
	İmam-Hatip Ortaokulu	62	16
	Anadolu Lisesi	97	25.1
	İmam-Hatip Lisesi	28	7.2
	Sosyal Bilimler Lisesi	21	5.4
	Fen Lisesi	3	.8
	Toplam	387	100
Öğrenim durumu	Yüksekokul	10	2.6
	Lisans	292	75.5
	Lisansüstü	85	19.5
	Toplam	387	100

Tablo 2'ye göre araştırmaya katılan öğretmenlerin, cinsiyete göre 305'nin (% 78.8) kadın, 82'sinin (%21.2) erkek olduğu ve araştırmaya katılan kadın sayısının daha fazla olduğu görölmektedir.

Yaşa göre dağılımların 21-30 yaş arası 13 kişi (%3.4), 31-40 arası 110 kişi kişi (% 28.4), 41 ve üzeri 264 kişi (%68) şeklinde olduğu görölmektedir. Yaş aralığına göre en fazla katılımcı 41 ve üzeri yaş aralığındadır.

Kıdeme göre dağılımda 1-10 yıl arası 60 kişi (% 15.5), 11-20 yıl arası 116 kişi (% 30), 21 yıl ve üzeri kıdem aralığında 211 kişi (%54.5) kişi bulunmaktadır. Kıdeme göre 21 yıl ve üzeri kıdem aralığındaki öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görölmektedir.

Müdürle çalışma süresine göre 1-10 yıl arası 379 kişi (%97.9), 11-20 yıl arası 5 kişi (%1.3), 21 yıl ve üzeri 3 kişi (% .8) vardır. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu müdürleriyle 1-10 yıl arası çalışmaktadır.

Tabloya göre okul türlerine göre ortaokullardan 176 (%45.5), imam-hatip ortaokullarından 62 (%16), anadolu liselerinden 97 (%25), imam-hatip lisesinden 28 (%7.2), sosyal bilimler liselerinden 21 (%5.4), fen lisesinden 3 (%.8) öğretmen araştırmaya katılmıştır. Verilere göre araştırmaya en fazla katılım ortaokullardan olmuştur.

Öğrenim durumu değişkenine göre yüksek okul mezunu 10 öğretmen (%2.6), lisans mezunu 292 (%75.5), lisansüstü 85 (%22) öğretmen araştırmaya katılmıştır ve araştırmaya katılanların çoğunluğu lisans mezunudur.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri Kişiisel Bilgi Formu, Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Liderlik Stilleri Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Araçlar dijital formlara dönüştürülerek hem online olarak hem de elden uygulanmıştır. Ölçeklerle ilgili güvenilirlik analiz sonuçları ölçek başlıkları altında detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ölçekler geliştirilme aşamasında bu çalışmada kullanılan örneklem grubuna benzer ve yakın sayıda veri üzerinden elde edilen bilgilerden yararlanılarak oluşturulduğundan geçerlik için tekrardan faktör analizi yapılmasına gerek duyulmamıştır. Bu araçlara ilişkin detaylı bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Kişisel bilgi formu

Bu form ile katılımcıların demografik bilgilerinin toplanması hedeflenmektedir. Formda katılımcının cinsiyeti, hizmet yılı, eğitim düzeyi, müdürle çalışma süresi, çalıştığı eğitim kademesi ve branşına ilişkin sorular yer almaktadır. Formun giriş kısmında araştırmanın amacı ve araştırmacı hakkında bilgilere ve etik ilkelere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Form içerik ve yüz görünüm geçerliliği için iki eğitim bilimlileri uzmanından ve dil geçerliliği için bir Türkçe dil uzmanından görüş alınarak geliştirilmiştir.

3.3.2. Liderlik ölçeği

Araştırmada öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek için Akçakoca ve Bilgin (2016) tarafından geliştirilen “Liderlik Stilleri Ölçeği (LSÖ)” kullanılmıştır. Bu ölçek geliştirilme aşamasında ortaöğretim okullarındaki öğretmenlere uygulanmıştır. LSÖ, 25 madde ve 5 alt boyuttan oluşan 1-Tamamen katılıyorum, 2-Katılıyorum, 3-Kısmen katılıyorum, 4-Katılmıyorum, 5-Hiç katılmıyorum’u ifade eden 5’li likert türünde bir araçtır. Alt boyutlar dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik şeklindedir. Her boyutla ilgili 5 madde yer almaktadır. Ölçek boyutları ve madde sayılarıyla ilgili bilgiler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3

Liderlik Stili Ölçeği Alt boyutlar, Madde Numaraları ve Madde Sayıları

Liderlik Stili	Madde Numaraları	Madde Sayısı
Dönüşümcü Liderlik	1,2,3,4,5	5
Öğretimsel liderlik	6,7,8,9,10	5
Kültürel liderlik	11,12,13,14,15	5
Vizyoner Liderlik	16,17,18,19,20	5
Etik Liderlik	21,22,23,24,25	5

Liderlik stillerinin alt boyutlarından dönüşümcü liderlik genel olarak sorgulayan, düşünen, risk alabilen ve yaptıklarıyla izleyenlerde yeni fikirler oluşturan lider davranışlarını içerir. Öğretimsel liderlik; eğitim kurumlarındaki öğretme-öğrenme sürecine odaklanan lider

davranışlarını, kültürel liderlik örgütü çevre şartlarına göre geliştiren lider davranışlarını, vizyoner liderlik geleceğe dair örgütün misyon ve vizyonunu oluşturmaya yönelik lider davranışlarını, etik liderlik ise liderin sahip olduğu ahlaki değerleri gösteren davranışları açıklamaktadır.

LSÖ'nin geliştirilme sürecinde içerik geçerliği, yüz görünüm geçerliği ve dil geçerliği çalışmaları uzman görüşü alınarak yapılmış, yapı geçerliği içinse Açıklayıcı Faktör Analizi yapıldığı ve açıklayıcı faktör analizi sonucu 25 maddeden öz değeri 1'in üzerinde olan beş faktör elde edildiği ve maddelerin faktör yüklerinin 0.504-0.790 arasında olduğu, ölçeğin beş faktöre göre kümülatif varyansı açıklama oranının % 68,104 olarak bulunduğu, "KMO and Bartlett's Test" analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı .842 ve Bartlett's küresellik testi anlamlılık değerinin .000 olduğu, güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alpha değerinin 0.926 olarak hesaplandığı rapor edilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik analizi için ölçek alt boyutlarının Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve değerlerinin ise .75 ve .84 arasında değiştiği rapor edilmiştir. Ölçekle ilgili bu bilgilerden yola çıkarak LSÖ'nin geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir. Bu çalışma için ise Liderlik Stilleri Ölçeği'nin Cronbach's Alpha katsayıları Tablo 4' te görülmektedir. Bu değerler alan yazında kabul gören .70 değerinin üstündedir (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013).

Tablo 4

Liderlik Stilleri Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>α</i>	<i>Madde Sayıları</i>
Liderlik Stili	.972	25
Alt Boyutlar		
Dönüşümcü Liderlik	.928	5
Öğretimsel liderlik	.909	5
Kültürel liderlik	.917	5
Vizyoner Liderlik	.945	5
Etik Liderlik	.797	5

3.3.3. Örgütsel Sinerji Ölçeği

Araştırmada öğretmenler tarafından algılanan örgütsel sinerji düzeyini belirlemek için Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinerji Ölçeği (ÖSÖ)” kullanılmıştır. ÖSÖ, 4 boyutta 29 maddeden oluşan 1-Hep, 2-Sık sık, 3-Bazen, 4-Nadiren, 5-Hiç şeklinde 5’li likert türü bir araçtır. Ölçeğin alt boyutları etkileşim ve takdir (9 madde), strateji (6 madde), bütünleşme (10 madde), güncellenme ve güçlenme (4 madde) şeklindedir. Ölçek boyutları ve madde sayılarıyla ilgili bilgiler Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5

Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt boyutlar, Madde Numaraları ve Madde Sayıları

Alt boyutlar	Madde numaraları	Madde sayıları
Bütünleşme	11,12,13,14,15,16,17,18,19	9
Strateji	20,21,22,23,24,25	6
Etkileşim ve takdir	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	10
Güncellenme ve güçlenme	26,27,28,29	4

Ölçekteki alt faktörlerden etkileşim ve takdir öğretmenlerin sinerji oluşturmaya yönelik ne derece etkileşim gösterdikleri ve takdir etme algılarını anlamaya yöneliktir. Bütünleşme alt boyutu en uygun sonuca ya da çözüme ulaşmak için ilgili bilgileri, görüşleri biraraya getirmeyi ifade eder. Strateji boyutu sinerji oluşturmaya yönelik öğretmen algılarına göre nasıl bir strateji geliştirileceğini belirtir. Güncellenme ve güçlenme boyutu ise öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik öğretmen algılarının ne olduğunu ölçer.

ÖSÖ’nin geçerlik çalışmaları için içerik geçerliği, yüz görünüm geçerliği ve dil geçerliği çalışmaları uzman görüşü alınarak yapılmış, yapı geçerliği içinse Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce veri setinin faktör analizi için uygunluğuna bakılmış ve bu amaçla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett’s testi yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi değerinin .972 bulunmuştur. KMO değerinin .70’den büyük olması çalışma grubundan elde edilen verilerin faktörlenmeye uygun olduğu anlamına gelmektedir (Büyüköztürk, 2002). Bartlett’s testi sonucunun anlamlı olması ($p < .001$) çalışılan veri setinin, çok boyutlu bir evrenden geldiğini ifade eder (Büyüköztürk,

2002). 4 boyuttan oluşan ölçekte alt boyutlar varyanstaki değişimin toplam %51'ini açıklamaktadır. ÖSÖ'nin farklı veri gruplarıyla kullanıldığı çalışmalardan elde edilen bulgulara bakılarak geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir. Yapılan güvenilirlik analizlerinde ÖSÖ'nin alt boyutları için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının .85 ve .97 arasında değiştiği rapor edilmiştir. Bu çalışmada belirlenen güvenilirlik katsayıları ise Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Örgütsel Sinerji Ölçeği Güvenirlik Analizi Sonuçları

<i>Değişken</i>	<i>α</i>	<i>Madde Sayıları</i>
Örgütsel Sinerji	.973	29
<i>Alt Boyutlar</i>		
Etkileşim ve takdir	.938	10
Bütünleşme	.912	9
Strateji	.954	6
Güncellenme ve güçlenme	.873	4

3.4 Verilerin Toplanması ve Analizi

Verilerin toplanması aşamasında araştırma için öncelikle MEB 'den gerekli izinler alınmış, daha sonra araştırmada yeterli sayıya ulaşabilmek için pandemi döneminde okulların ziyaretçi kabul etmeyebileceği göz önünde bulundurularak ilk etapta anket formları çevrimiçi olarak ilçe zümre gruplarına, Çankaya ilçesinde görevli resmi ortaokul ve liselerde görevli müdürler aracılığıyla diğer okul gruplarına gönderilmiştir. Online formlardan 220 öğretmenden dönüş sağlanmıştır. Bu sayı yeterli olmayacağı için hazırlanan 230 anket formu uygulamaya izin verilen okullara dağıtılmıştır. Formlar öğretmenlerin online linke erişim sağlayıp sağlayamadıkları sorularak daha önce online olarak anketi doldurmayan öğretmenlere dağıtılmıştır. 230 anket formundan 181 anket formu geri dönmüştür. Toplamda online ve elden uygulanan anket formlarından 401 kişiye ulaşılmıştır. Geri dönen anket formlarından hep aynı maddenin ve en yüksek değerlerin işaretlendiği 11 form elenmiştir. Veri setinden uç değerler atıldıktan sonra 387 öğretmenden elde edilen bilgilerden yararlanılarak analizler yapılmıştır.

Verilerin analizinde SPSS 26 paket programı kullanılmıştır. Bu program yardımıyla öncelikle betimsel istatistikler yapılmış ve puan ortalamaları yorumlanmıştır. Liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen ortalama puanları yorumlayabilmek için, ölçekteki maddeler (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum şeklinde beşli Likert ölçeği ile derecelendirilmiştir. Verilen yanıtlarından elde edilen puanlar $5.00-1.00= 4.00$ puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölüldüğünde ($4:5=0.8$) ölçek aralıkları bulunur. Buna göre; 4.21-5.00 (tamamen katılıyorum), 4.20-3.41 (katılıyorum), 3.40- 2.61 (kararsızım), 2.60-1.81 (katılmıyorum), 1.80-1.00 (kesinlikle katılmıyorum) şeklinde değerlendirilmiştir. Örgütsel sinerji ölçeği ise; (1) Hiç, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık sık, (5) Hep şeklinde kodlanmıştır. Verilen cevaplardan ortaya çıkan puanlar $5.00-1.00= 4.00$ puanlık bir genişliğe sahiptir. Genişlik 5'e bölünerek ($4:5=0.8$) örgütsel sinerji ölçeği düzey aralıkları saptanmıştır. Buna göre; 4.21-5.00 (hep), 4.20-3.41 (sık sık), 3.40-2.61 (bazen), 2.60-1.81 (nadiren), 1.80-1.00 (hiçbir zaman) olarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Anket formlarından bir kısmı online olarak katılımcılara iletilirken bir önceki soruyu cevaplamadan diğer soruya geçilmeyecek şekilde ayarlanmıştır ve bu şekilde 220 anket formu elde edilmiş ve kayıp veri olmamıştır. Elden toplanan anket formlarında ise her bir anket formu kontrol edilerek alınmış, işaretlenmemiş formların ilgili maddesi katılımcıya tekrar iletilerek bu şekilde kayıp veri sayısı en aza indirilmeye çalışılmıştır. Yine de elde edilen formlardan eksik doldurulan 3 form veri setine dahil edilmemiştir.

Veriler toplandıktan sonra verileri girerken kaynaklanabilecek hatalardan kaynaklı uç değerlerin oluşabileceği göz önünde bulundurularak veri girişleri tekrar tekrar kontrol edilmiş sonra program yardımıyla uç değerler bulunmuştur. Uç değerler bulunurken histogram ve kutu (boxplot) grafiklerine bakılmış ortalamanın etrafındaki değerlerden aykırı değerler analiz dışı bırakılmıştır. Histogram grafiğinde normal değerlerin dışındaki değerler ortalamanın etrafındaki kümeden ayrı olarak uç kısımlarda yer alır (Tabachnick ve Fidell, 2015).

Veriler analiz edilmeden önce normal dağılım gösterip göstermediğine bakılıp daha sonra parametrik veya non-parametrik testlerden hangisinin kullanılacağına karar verilir. Bu amaçla farklı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerden Kolmogorov-Smirnov ($N>30$) ve Shapiro-Wilk testlerinin anlamlılığına veya verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.214). Bu araştırmanın veri setinde veriler girildikten sonra normal veya normal dağılıma yakın bir dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için

basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Çarpıklık ve basıklık katsayısı değerleri -1.5 ile +1.5 arasında değer aldığında veri seti normal dağılım gösterir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu araştırmada genel olarak veri setinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Ancak liderlik stili algılarının müdürle çalışma süresine göre, örgütsel sinerji algılarının müdürle çalışma süresi ve öğrenim durumuna göre değişimini gösteren verilerin normal dağılım göstermediği gözlenmiştir. Bu durumda araştırmada normallik varsayımının karşılandığı durumlarda parametrik testler, karşılanmadığı durumlarda ise nonparametrik testler kullanılmıştır. Veri setiyle ilgili çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 7’ de verilmiştir.

Tablo 7

Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değeri

<i>Boyutlar</i>	<i>Çarpıklık katsayısı</i>	<i>Basıklık katsayısı</i>
Liderlik Stili	-.587	.103
Dönüşümcü Liderlik	-.746	.390
Öğretimsel liderlik	-.546	-.047
Kültürel liderlik	-.472	-.123
Vizyoner Liderlik	-.646	-.059
Etik Liderlik	-.519	-.296
Örgütsel Sinerji	-.416	.178
Etkileşim ve takdir	-.559	.289
Bütünleşme	-.484	.442
Strateji	-.631	.381
Güncellenme güçlenme	-.612	.758

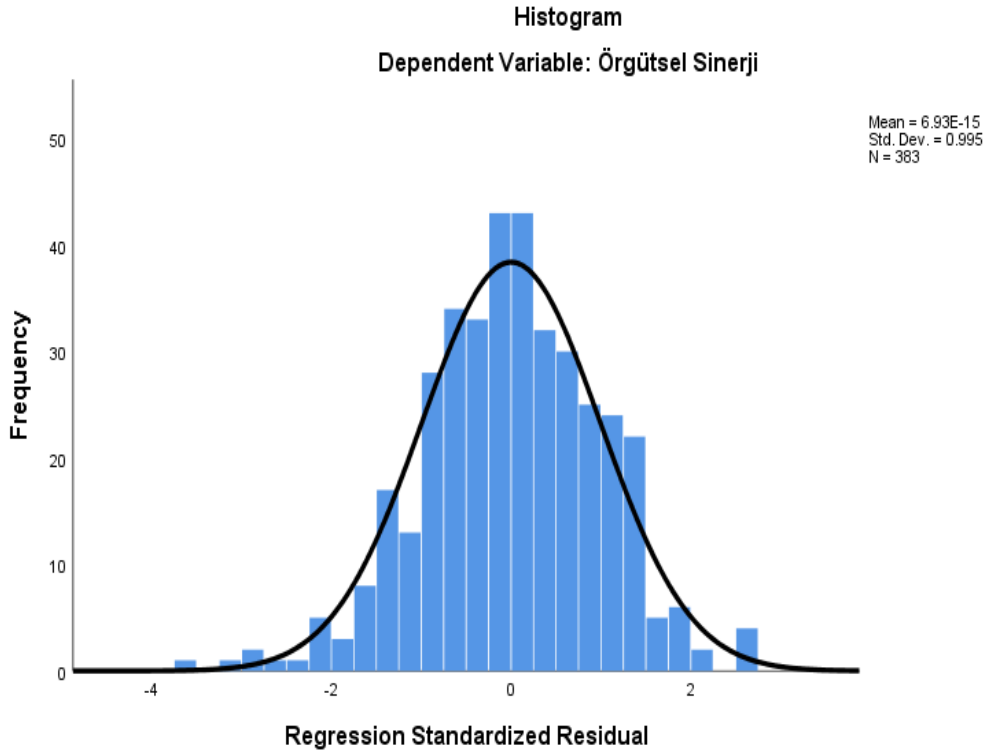
Araştırma problemlerine geçilmeden önce veri setinin genel özelliklerini belirlemek amacıyla bazı tanımlayıcı istatistikler yapılmış, değişkenlerin ve alt boyutlarının ortalama puanları hesaplanmış daha sonra da araştırma problemleri olan 1.Okul müdürlerinin kullanmış olduğu liderlik stilleri öğretmen algılarına göre hangi düzeydedir? 2.Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları hangi düzeydedir? 3. Okul müdürlerinin kullanmış olduğu liderlik stilleri öğretmen algılarına ve cinsiyet, kıdem, müdürle çalışma süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? 4.Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları cinsiyet, kıdem, müdürle çalışma süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir? 5.Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda algıladıkları dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stilleri ayrı ayrı bağımlı değişken olarak tanımlanan örgütsel sinerjiyi ne ölçüde yordamaktadır? Sorularından ilk dördüne yanıt bulmak amacıyla normallik varsayımının sağlandığı durumda iki grup karşılaştırıldığında “Bağımsız Örneklem Testi”, birden fazla grubun karşılaştırıldığı durumda ise tek yönlü varyans analizi (One Way Anova) kullanılmıştır. ANOVA ile ortaya çıkan sonuçların istatistiksel açıdan anlamlılığı ise Scheffe testi ile belirlenmiştir. Gruplar karşılaştırılırken varyans homojenliği varsayımı Levene testi ile kontrol edilmiş ve bu çalışmalardaki anlamlılık .05 seviyesinde sürdürülmüştür. Normallik varsayımının sağlanmadığı durumda ise ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır.

Beşinci soruya yanıt bulmak için regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz değişkene (yordayıcı değişkenlere) dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türüdür. Regresyon analizi temel varsayımları gerçekleştirildiğinde güçlü bir analiz türüdür (Tabachnick ve Fidell, 2007). Regresyon analizinde çok farklı yöntemler vardır. En yaygın kullanılanları standart, aşamalı ve hiyerarşik modellerdir. Standart yaklaşımda regresyon eşitliğine bağımlı değişkendeki anlamlı bir katkısı olup olmasına bakılmaksızın tüm değişkenler alınır ve burada tüm bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki anlamlı etkilerine bakılır. Aşamalı (stepwise) yaklaşımında ise regresyon eşitliğine bağımlı değişkenin önemli yordayıcıları olan bağımsız değişkenler alınır. Stepwise regresyonda bağımlı değişkenle en yüksek korelasyonu veren değişkenle başlanır ve birinciyle beraber en büyük katkıyı veren diğer değişkenlerle devam edilir (Büyüköztürk, 2019, s.100). Bu çalışmada aşamalı regresyon analizi yapılmıştır.

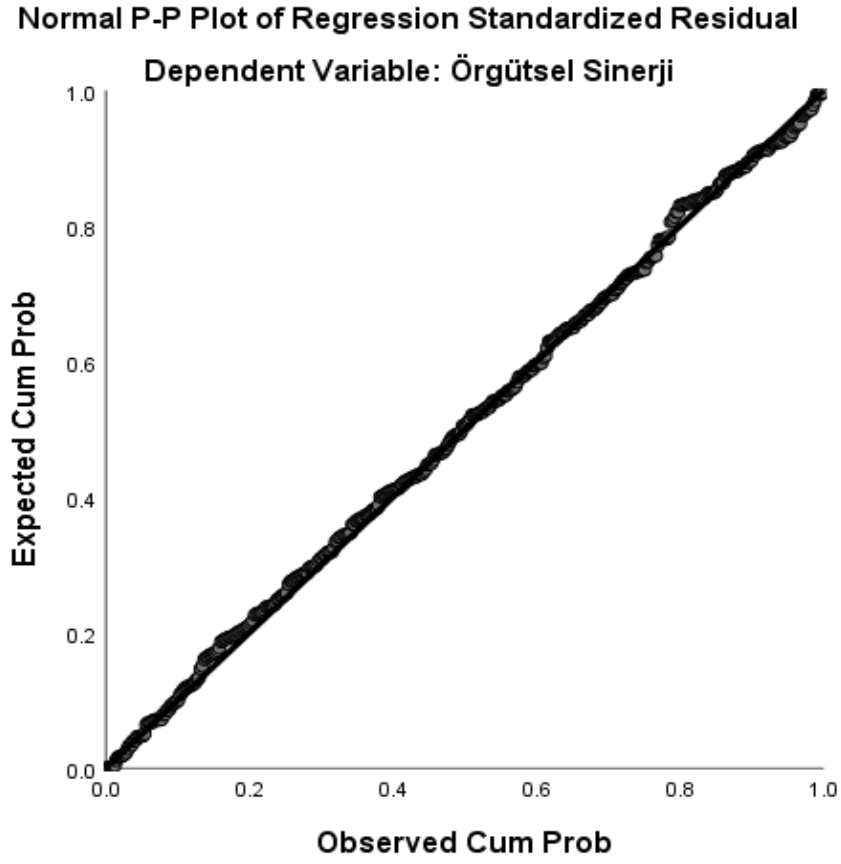
Regresyon analizi öncesinde bir takım varsayımların sağlanması gereklidir. Uç değerlerin veri setinden çıkarılması, çoklu bağlantı ve otokolerasyonun olmaması, normallik,

doğrusallık ve hata varyanslarının eşit dağılımı bu varsayımlardandır (Field, 2005; Tabachnick ve Fidell, 2007). Normallik varsayımı skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerlerinin -1 ile +1 arasında olması, frekans dağılım grafiğinin simetrik bir çan şekline benzer olması, Q-Q plot grafiğindeki değerlerin 45 derecelik açı oluşturan doğruya yakın dağılım göstermesi, Q-Q grafiğindeki değerlerin yatay sıfır çizgisi etrafında rastgele dağılmış olması ve kutu-çizgi grafiğinde alt ve üst dikey çizgilerin boylarının birbirine yakın olması ve yatay çizginin kutuyu ortalaması (Can, 2017) şeklinde sıralanabilir. Bu çalışmada regresyon analizi için normallik varsayımlarının karşılandığı gözlenmiştir. Normallik varsayımları ile ilgili grafikler aşağıda verilmiştir.

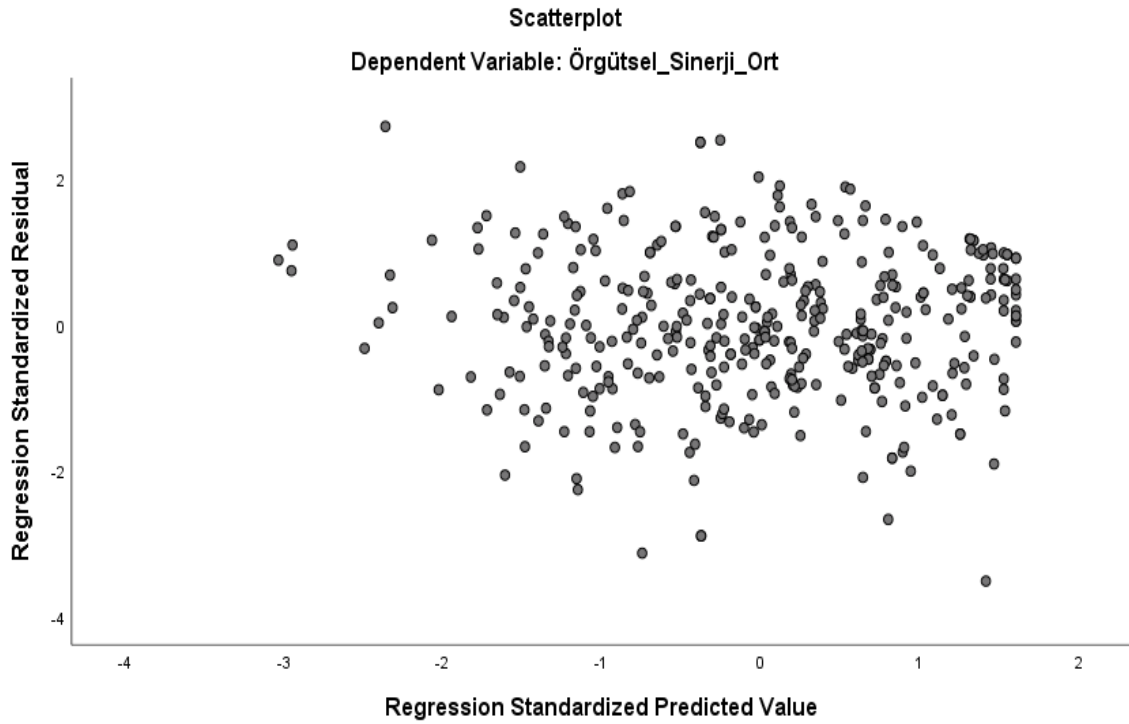
Şekil 4. Hataların Dağılımı Histogram Grafiği



Şekil 5. Hataların dağılımını P-P Plot Grafiği



Şekil 6. Eş varyanslılık (Homoscedaticity) Scatter Plot Grafiği



Bu çalışmada regresyon analizinde doğrusallık ve normallik varsayımlarının karşılanmasını güçleştiren (Büyüköztürk, 2019, s.99), bağımsız değişkenin değişkenlerin ortalamasından ne derece farklı olduğunu gösteren Mahalanobis değerleri de bulunmuştur (Field, 2005). Mahalanobis değerinin, bağımsız değişken sayısının serbestlik derecesi olan x^2 (ki kare) tablo değeriyle karşılaştırılması gerekir (Büyüköztürk, 2019, s.98). Hesaplanan Mahalanobis değerlerinin x^2 tablosuyla karşılaştırılması sonucu tablodaki en büyük değerin 20.516 olması gerektiği görülmüştür. Çok değişkenli normallik varsayımını karşılamayan ve bu değerin üzerinde olan 1 veri regresyon analizi dışında tutulmuştur.

Değişkenler arası otokolerasyon için Durbin-Watson değerine bakılmış ve bu değer in eşik değerler (1.5-2.5) arasında olduğu gözlenmiştir (Field, 2005). Ayrıca çoklu bağlantı tespiti için Tolerans, VIF (Varyans Büyütme Faktörü) ve CI (Durum İndeksi) değerlerine de bakılabilir (Can, 2017, s. 276). VIF değeri 1/tolerans şeklinde bulunur ve $VIF < 10$ olması beklenir (Hair vd., 2010). Bununla birlikte modelde tolerans değeri 0.1'in üzerinde olduğu (Tabachnick, 2007) ve CI değerlerinin 30'dan büyük olmaması durumunda (Büyüköztürk, 2008) çoklu bağlantı sorunu olmadığı söylenir. Bu çalışmada her bir araştırma problemine yönelik kurulan regresyon modelinde; VIF değerlerinin 10'dan küçük, tolerans değerinin de .1'in üzerinde olduğu gözlenmiştir. CI değerleri ise 30'un altındadır. Ön analizler yapıldıktan sonra regresyona dahil edilen çıktılar üzerinden yorumlama yapılır. Ölçüm yapılan bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişki, değişken sayısı arttıkça daha iyi anlaşılır hale gelir. Bu analizle bağımlı değişkenin yüzde kaçının modeldeki bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını belirlilik katsayısı olarak ifade edilen R^2 değeri açıklar (Kalaycı, 2006). Regresyon analizi sonuçları değerlendirilirken bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklaması beklenir.

IV BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde temel problem cümlesi ve alt problemlere yönelik bulgulara yer verilmiş ve bulgulara ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur.

4.1. Araştırmanın Birinci Problemine Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Okul müdürlerinin kullanmış olduğu liderlik stilleri öğretmen algılarına göre hangi düzeydedir?” problemlerine ilişkin bulgular tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 8

Liderlik Stilleri Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı Özellikler

<i>Sorular</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>
1. Yapılacak işlerde yüksek hedefler belirler.	384	3.87	.958
2. Zamanını örnek olmak ve yol göstermek için harcar.	384	3.72	1.024
3. Eğitimle ilgili yeni fikir ve görüşleri uygular.	384	3.90	1.017
4. Herhangi bir risk durumunda hızlı karar alır ve gerekli dönüşümü sağlar.	384	3.85	.989
5. Eğitim çalışmalarının nasıl yapılacağına ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.	384	3.82	1.002

<i>Sorular</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>
6. Sınıfları ziyaret ederek eğitim-öğretim çalışmalarını yerinde izler.	384	3.68	1.061
7. Etkili bir eğitim öğretim için gerekli düzen ve disiplini sağlar.	384	3.98	.923
8. Öğrencilerin başarı takibinde öğretmenlerle 4 görüşür.	384	3.85	.972
9. İş zamanının çoğunu eğitim ortamında gözlem yaparak geçirir.	384	3.82	1.007
10. Sınav sonuçlarına göre programı gözden geçirip gerekli değişiklikler yapar.	384	3.51	1.058
11. Ders dışı sosyal, kültürel ve eğitsel faaliyetler için çaba gösterir.	384	3.91	1.016
12. Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlar.	384	3.31	1.130
13. Yeni gelen öğretmenlerin kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler.	384	3.23	1.148
14. Kültürel gelişme için öğrenci ve öğretmenleri sosyal faaliyetlere yönlendirir.	384	3.63	1.058
15. Okulun çevrede daha iyi tanınması için çeşitli etkinlikler düzenler.	384	3.70	1.053

<i>Sorular</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>
16. Eğitim yılı başında okulun amaçlarını öğretmen ve öğrencilere açıklar.	384	3.89	.975
17. Tüm ilgililerin katılımıyla okulun vizyonu ve misyonunu geliştirir.	384	3.84	1.032
18. Okulun amaçlarını her fırsatta dile getirir.	384	3.96	.986
19. Vizyon ve misyona ilişkin ortaya çıkan gelişmelerden tüm ilgilileri haberdar eder.	384	3.85	1.009
20. Vizyonu ve misyonu tören, konferans gibi etkinliklerle sürekli gündemde tutar.	384	3.72	1.045
21. Öğretmenlerden kendi kişisel işlerini yapmasını istemez.	384	3.84	1.189
22. Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirir.	384	4.16	.799
23. Ahlaki değerlere ve geleneklere saygı gösterir.	384	4.37	.706
24. Söyledikleri ile yaptıkları uyumludur.	384	4.04	.965
25. Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.	384	4.39	.812

Tablo 8 incelendiğinde “Kötü alışkanlıklara sahip değildir ”maddesi öğretmenlerin liderlik stili algısının en yüksek olduğu ($\bar{X} =4.39$) maddedir. “Yeni gelen öğretmenlerin kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler ” maddesi ise öğretmenlerin en düşük ($\bar{X} =3.23$) liderlik stili algısına sahip oldukları maddedir. Öğretmenlerin liderlik stili algılarının genel olarak “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. En fazla görüş ayrılığında oldukları madde ($S=1.189$) “Öğretmenlerden kendi kişisel işlerini yapmasını istemez”maddesidir. En fazla görüş birliğinde oldukları madde ($S=.706$) “Ahlaki değerlere ve geleneklere saygı gösterir ” maddesidir.

Tablo 9

Liderlik Stilleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Özellikler

<i>Boyut</i>	\bar{X}	<i>S</i>
Dönüşümcü Liderlik	3.83	.88
Öğretimsel Liderlik	3.76	.86
Kültürel Liderlik	3.55	.93
Vizyoner Liderlik	3.85	.91
Etik Liderlik	4.15	.67

Tablo 9’a göre araştırmaya katılan öğretmenlerin liderlik stillerine yönelik algılarının dönüşümcü liderlik boyutunda ($\bar{X}=3.83$), öğretimsel liderlik boyutunda ($\bar{X}=3.76$), kültürel liderlik boyutunda ($\bar{X}=3.55$), vizyoner liderlik boyutunda ($\bar{X}=3.85$), etik liderlik boyutunda ($\bar{X}=4.15$) “Katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmektedir. Yine tabloya kültürel liderlik algısının en düşük olduğu, etik liderlik algısının ise en yüksek olduğu gözlenmektedir. En fazla ortak görüşte oldukları boyut ise etik liderlik boyutudur ($S=.67$).

Elde edilen verilerden yola çıkarak öğretmenler okul müdürlerinin beş alt boyuttan oluşan liderlik stillerini gösterdiklerini düşünmektedir. Bu şekilde düşünmelerinin sebebi okulda yönetici olarak okul müdürlerinin belirtilen boyutlardaki lider davranışlarını genel olarak gösteriyor olmalarıyla açıklanabilir.

4.2. Araştırmanın İkinci Problemine Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sinerji düzeyi nedir?” sorusuna yönelik analiz tablosu aşağıdadır.

Tablo 10

Örgütsel Sinerji Ölçeğine Yönelik Tanımlayıcı Özellikler

Sorular	N	\bar{X}	S
1. Okulumuzda çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasından mutluluk duyar.	384	3.93	.916
2. Okulumuzda çalışanlar birbirlerine empati ile yaklaşır.	384	3.73	.939
3. Okulumuzda çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarf etmekten çekinmezler.	384	3.66	.979
4. Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin fikirlerini dinlerler.	384	3.90	.870
5. Okulumuzda öğretmenler duygusal olarak güvende hissederler.	384	3.85	.981
6. Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşırlar.	384	3.81	.898
7. Okulumuzda çalışmak, çalışanları güvende hissettirir.	384	3.93	.969
8. Okulumuzda, herkesin çalışma biçimine saygı duyulur.	384	3.92	.918

<i>Sorular</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>
9. Öğretmenler bu okulda çalışmaktan hoşnuturlar.	384	3.94	.942
10. Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin zayıf yönlerini telafi etmeye yardımcı olur.	384	3.60	.959
11. Okulun gelişimi için yapılan işlerde zaman zaman esneklik sağlanır.	384	3.51	.965
12. Okulumuzda çalışanlar, ihtiyaç durumunda inisiyatif kullanırlar.	384	3.42	.951
13. İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir.	384	3.35	.946
14. Okulumuzda, yapılan bir hata sonucunda ileride nasıl hareket edileceği konusunda fikir alış verişi yapılır.	384	3.64	.905
15. Okulumuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir.	384	3.81	1.022
16. Okulumuzda, problem çözümü konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.	384	3.71	1.007
17. Okulumuzda, yeni projeler desteklenir.	384	4.11	.915
18. Bir problem hakkında potansiyel çözümler üzerinde konuşulur.	384	3.86	.924

<i>Sorular</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>
19. Okulumuzda çalışanların bir işi farklı şekillerde yapmaları olumlu karşılanır.	384	3.66	.935
20. Bir problem hakkında ortaya atılan potansiyel çözümlerin zayıflıkları hakkında konuşulur.	384	3.62	.922
21. Okulumuzda yapılacak olan işlerin kim tarafından yapılacağı açıkça bellidir.	384	4.03	.893
22. Okulumuzda yapılacak olan işlerin ne zaman yapılacağı açıkça bellidir.	384	4.08	.863
23. Okulumuzda yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı açıkça bellidir.	384	3.99	.897
24. Okulumuzda, okulun gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl gelişeceği hakkında bilgilendirmeler yapılır.	384	3.96	.863
25. Okulumuzda, okulun gelişimi adına atılan her fikir önemsenir.	384	3.92	.945
26. Okulumuzda çalışanlar, yapılan toplantılarda açıkça fikirlerini dile getirebilirler.	384	4.03	.932
27. Okulumuzda, çalışanlar mesleki gelişimleri için çaba sarfeder.	384	3.93	.852

<i>Sorular</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>
28. Okulumuzda çalışanlar alanlarındaki yeniliklerden haberdardırlar.	384	3.93	.816
29. Okulumuzda, başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur.	384	4.04	.786

Tablo 10'a göre "Okulumuzda, yeni projeler desteklenir." maddesi öğretmenlerin örgütsel sinerji algısının en yüksek olduğu ($\bar{X}=4.11$) maddedir. "İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir." maddesi ise öğretmenlerin en düşük ($\bar{X}=3.35$) örgütsel sinerji algısına sahip oldukları maddedir ve "Sık sık" düzeyindedir. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının genel olarak "Sık sık" düzeyinde olduğu görülmektedir. En fazla görüş ayrılığında oldukları madde ($S=1.022$) "Okulumuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir." maddesidir. En fazla görüş birliğinde oldukları madde ($S=.786$) "Okulumuzda, başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur" maddesidir.

Tablo 11

Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı Özellikler

<i>Boyut</i>	\bar{X}	<i>S</i>
Etkileşim Takdir	3.82	.78
Bütünleşme	3.67	.78
Strateji	3.93	.74
Güncellenme Güçlenme	3.98	.72

Tablo 11'de araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algıları incelendiğinde etkileşim ve takdir boyutunda ($\bar{X}=3.82$), bütünleşme boyutunda ($\bar{X}=3.67$), strateji boyutunda ($\bar{X}=3.93$), güncellenme ve güçlenme boyutunda ($\bar{X}=3.98$) "Sık sık" düzeyinde olduğu görülmektedir. Yine tabloya göre güncellenme ve güçlenme algısının en yüksek olduğu, bütünleşme algısının ise en düşük olduğu gözlenmektedir. Tüm boyutlarda

benzer ortak görüşe sahip olmalarına karşın en fazla ortak görüşte oldukları boyut ise güncellenme ve güçlenme boyutudur (S=.72).

4.3. Araştırmanın Üçüncü Problemine Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Okul müdürlerinin kullanmış olduğu liderlik stilleri öğretmen algılarına göre cinsiyet, kıdem, müdürle çalışma süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” problemlerine ilişkin bulgular tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 12

Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	P	η^2																																												
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	82	3.96	.89	1.48	.138																																													
	Bayan	305	3.80	.86				Öğretimsel Liderlik	Erkek	82	3.94	.85	2.02	.044	.24	Bayan	305	3.73	.84	Kültürel Liderlik	Erkek	82	3.74	.89	1.95	.051		Bayan	305	3.52	.93	Vizyoner Liderlik	Erkek	82	3.95	.91	.58	.558		Bayan	305	3.88	.95	Etik Liderlik	Erkek	82	4.25	.65	1.40	.161	
Öğretimsel Liderlik	Erkek	82	3.94	.85	2.02	.044	.24																																												
	Bayan	305	3.73	.84				Kültürel Liderlik	Erkek	82	3.74	.89	1.95	.051		Bayan	305	3.52	.93	Vizyoner Liderlik	Erkek	82	3.95	.91	.58	.558		Bayan	305	3.88	.95	Etik Liderlik	Erkek	82	4.25	.65	1.40	.161		Bayan	305	4.13	.68								
Kültürel Liderlik	Erkek	82	3.74	.89	1.95	.051																																													
	Bayan	305	3.52	.93				Vizyoner Liderlik	Erkek	82	3.95	.91	.58	.558		Bayan	305	3.88	.95	Etik Liderlik	Erkek	82	4.25	.65	1.40	.161		Bayan	305	4.13	.68																				
Vizyoner Liderlik	Erkek	82	3.95	.91	.58	.558																																													
	Bayan	305	3.88	.95				Etik Liderlik	Erkek	82	4.25	.65	1.40	.161		Bayan	305	4.13	.68																																
Etik Liderlik	Erkek	82	4.25	.65	1.40	.161																																													
	Bayan	305	4.13	.68																																															

Tablo 12'ye göre öğretmenlerin liderlik stili algıları öğretimsel liderlik boyutunda cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. [$t(387) = 2.02, p < .05$]. Erkek öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının ortalaması ($\bar{X}=3.94$), kadın öğretmenlerin öğretimsel liderlik algılarının ortalamasından ($\bar{X}=3.73$), daha yüksektir. Bu durum okul müdürlerinin genelde erkek olması ve bu nedenle erkek öğretmenlerin okul müdürlerini kendilerine yakın hissetmeleri dolayısıyla da eğitim-öğretim faaliyetlerini gerçekleştirme düzeylerini yeterli görmelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca öğretmenlerin diğer liderlik boyutlarında algılarında cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Cinsiyet değişkeninin liderlik stili algısı üzerinde etki büyüklüğünü bulmak için η^2 değeri hesaplanmış bu değer .24 bulunmuştur. Yani cinsiyet değişkeni liderlik stili algısı üzerinde küçük bir etkiye sahiptir. Etki büyüklüğü yorumlanırken değerler $d \leq 0.40$ ise küçük; $d = 0.41 - 0,70$ ise orta; $d > 0,70$ ise büyük şeklinde tanımlamıştır (Cohen, 1988).

Tablo 13

Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Kıdeme göre Tanımlayıcı Özellikleri

<i>Boyutlar</i>	<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	<i>\bar{X}</i>	<i>S</i>
Dönüşümcü Liderlik	1-10 yıl	60	4.02	0.86
	11-20 yıl	116	3.92	0.83
	21 yıl ve üzeri	211	3.74	0.88
	Toplam	387	3.84	0.87
Öğretimsel Liderlik	1-10 yıl	60	3.86	0.83
	11-20 yıl	116	3.83	0.75
	21 yıl ve üzeri	211	3.72	0.89
	Toplam	387	3.78	.84
Kültürel Liderlik	1-10 yıl	60	3.76	0.94
	11-20 yıl	116	3.66	0.90
	21 yıl ve üzeri	211	3.46	0.93
	Toplam	387	3.57	.92
Vizyoner Liderlik	1-10 yıl	60	4.05	0.90
	11-20 yıl	116	4.04	0.88
	21 yıl ve üzeri	211	3.77	0.97
	Toplam	387	3.89	.94
Etik Liderlik	1-10 yıl	60	4.19	0.62
	11-20 yıl	116	4.23	0.68
	21 yıl ve üzeri	211	4.10	0.68
	Toplam	387	4.15	.67

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin genel olarak algı düzeylerinin en düşük olduğu boyut kültürel liderlik ($\bar{X} = 3.57$); en yüksek olduğu boyut ise etik liderliktir ($\bar{X} = 4.15$). En fazla ortak görüşte oldukları boyut etik liderlik ($S = .67$); en fazla görüş ayrılıklarında oldukları boyut ise vizyoner liderlik ($S = .94$) boyutudur. Dönüşümcü liderlik algılarının en düşük düzeyi 21 yıl ve üzeri kıdem grubunda iken ($\bar{X}=3.74$) en yüksek düzeyi 1-10 yıl kıdem grubundadır ($\bar{X} = 4.02$). Öğretimsel liderlik algısının en düşük 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3.72$), en yüksek ise 1-10 yıl ($\bar{X}=3.86$) kıdem grubunda olduğu görülmektedir. Kültürel liderlik algısı en düşük 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3.46$), en yüksek 1-10 yıl kıdem grubundadır ($\bar{X}=3.76$). Vizyoner liderlik algısı en düşük 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=3.77$), en yüksek 1-10 yıl ($\bar{X}=4.05$) grubundadır. Etik liderlik algısı en düşük 21 yıl ve üzeri ($\bar{X}=4.10$), en yüksek 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlere aittir ($\bar{X}=4.23$). Ortalamalar arasındaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analiz sonuçları Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14

Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Kıdeme göre Karşılaştırılması (ANOVA)

Boyutlar	Varyansın Kaynağı	KT	Sd	KO	F	P	η^2
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	7.971	2	1.993			
	Gruplar içi	286.088	384	.749	2.661	.032	.027
	Toplam	294.059	386				
Öğretimsel Liderlik	Gruplar arası	1.900	2	.475	.658		
	Gruplar içi	275.886	384	.722		.622	
	Toplam	277.786	386				
Kültürel Liderlik	Gruplar arası	8.890	2	2.223	2.613		
	Gruplar içi	324.866	384	.850		.035	.026
	Toplam	333.756	386				
Vizyoner Liderlik	Gruplar arası	12.097	2	3.024	3.441		
	Gruplar içi	335.769	384	.879		.009	.034
	Toplam	347.866	386				

Gruplar arası	1.888	2	.472	1.028	.392
Etik Liderlik Gruplar içi	175.314	384	.459		
Toplam	177.202	386			

Tablo 14 incelendiğinde öğretmen algılarına göre öğretmenlerin liderlik stili algılarının kıdem değişkenine göre dönüşümcü [$F(2,384) = 2.661, p < .05$], kültürel [$F(2,384) = 2.613, p < .05$], vizyoner [$F(2,384) = 3.441, p < .05$] boyutlarında anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılıkların hangi kıdem grubundan kaynaklandığını anlamak amacıyla çoklu karşılaştırma testi yapılmış ve bu farklılığın; dönüşümcü liderlik boyutunda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle ($\bar{X} = 4.02$), 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X} = 3.74$) arasında, kültürel liderlik boyutunda 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlerle ($\bar{X} = 3.76$), 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X} = 3.46$) arasında vizyoner liderlik boyutunda 11-20 yıl ($\bar{X} = 4.04$) kıdeme sahip öğretmenlerle 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X} = 3.77$) arasında olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin liderlik stili algıları üzerinde kıdem değişkeninin dönüşümcü, kültürel ve vizyoner liderlik stillerinde ne derece etkili olduğunu belirlemek için eta kare (η^2) değerleri sırasıyla .027, .026 ve .034 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla dönüşümcü, kültürel ve vizyoner liderlik boyutlarında kıdem değişkeni düşük düzeyde etkiye sahiptir.

Tablo 15

Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Müdürle Çalışma Süresine Göre Tanımlayıcı Özellikleri

Boyutlar	Müdürle Çalışma Süresi	N	\bar{X}	S
Dönüşümcü Liderlik	1-10 yıl	379	3.84	0.86
	11-20 yıl	5	3.92	0.90
	21 yıl ve üzeri	3	3.74	1.15
	Toplam	387	3.84	0.87
Öğretimsel Liderlik	1-10 yıl	379	3.86	0.84
	11-20 yıl	5	3.83	0.60
	21 yıl ve üzeri	3	3.72	1.50
	Toplam	387	3.78	0.84

Kültürel Liderlik	1-10 yıl	379	3.76	0.92
	11-20 yıl	5	3.66	0.88
	21 yıl ve üzeri	3	3.46	1.36
	Toplam	387	3.57	0.92
Vizyoner Liderlik	1-10 yıl	379	4.05	0.94
	11-20 yıl	5	4.04	0.89
	21 yıl ve üzeri	3	3.77	0.57
	Toplam	387	3.89	.94
Etik Liderlik	1-10 yıl	379	4.19	0.68
	11-20 yıl	5	4.23	0.46
	21 yıl ve üzeri	3	4.10	0.70
	Toplam	387	4.15	0.67

Tablo 15'e göre öğretmenlerin müdürle çalışma sürelerine göre en yüksek algı düzeyine etik liderlik boyutunda ($\bar{X} = 4.15$) en düşük algı düzeyine ise kültürel liderlik boyutunda ($\bar{X} = 3.57$) sahip oldukları görülmektedir. En fazla ortak görüşte oldukları boyut etik liderlik, en fazla görüş ayrılıklarında oldukları boyut ise vizyoner liderlik boyutudur. Dönüşümcü liderlik algılarının en düşük olduğu grubu 21 yıl ve üzeri müdürle çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 3.74$) oluştururken, en yüksek olduğu grubu 1-10 yıl arası müdürle çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 3.84$) oluşturmaktadır. Öğretimsel liderlik boyutunda en yüksek algıya 1-10 yıl arası müdürle çalışan öğretmenler sahipken ($\bar{X} = 3.86$), en düşük algıya 21 yıl ve üzeri müdürle çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 3.72$) sahiptir. Kültürel liderlik boyutunda en yüksek algıya 1-10 yıl arası müdürle çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 3.76$), en düşük algıya 21 yıl ve üzeri müdürle çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 3.46$) sahiptir. Vizyoner liderlik boyutunda en düşük algıya 21 yıl ve üzeri müdürle çalışan öğretmenler ($X = 3.77$), en yüksek algıya ise 1-10 yıl arası müdürle çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 4.05$) sahiptir. Etik liderlik boyutunda 21 yıl ve üzeri müdürle çalışan öğretmenler en düşük ($\bar{X} = 4.10$), 11-20 yıl müdürle çalışan öğretmenler ($\bar{X} = 4.23$) en yüksek algıya sahiptir. Ortalamalar arasındaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan analiz sonuçları Tablo 16'de verilmiştir.

Tablo 16

Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Müdürle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Müdürle Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sd</i>	χ^2	<i>P</i>	<i>Fark</i>
Dönüşümcü Liderlik	1-10 yıl	379	194.63				
	11-20 yıl	5	104.50	2	4.40	.10	-
	21 yıl ve üzeri	3	263.50				
	Toplam	387					
Öğretimsel Liderlik	1-10 yıl	379	194.62				
	11-20 yıl	5	111.80	2	3.57	.16	-
	21 yıl ve üzeri	3	253.17				
	Toplam	387					
Kültürel Liderlik	1-10 yıl	379	194.69				
	11-20 yıl	5	154.40	2	0.75	.68	-
	21 yıl ve üzeri	3	172.67				
	Toplam	387					
Vizyoner Liderlik	1-10 yıl	379	194.04				
	11-20 yıl	5	135.80	2	3.76	.15	-
	21 yıl ve üzeri	3	285.67				
	Toplam	387					
Etik Liderlik	1-10 yıl	379	194.81				
	11-20 yıl	5	148.20	2	1.03	.59	-
	21 yıl ve üzeri	3	168.17				
	Toplam	387					

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin okul müdürlerine yönelik liderlik stili algıları müdürle çalışma sürelerine göre dönüşümcü liderlik ($\chi^2=4.40$; $p= 0,10$) , öğretimsel liderlik ($\chi^2=3,57$; $p= 0,16$), kültürel liderlik ($\chi^2=0.75$; $p= 0,68$), vizyoner liderlik ($\chi^2=3.76$; $p= 0,15$) ve etik liderlik ($\chi^2=1.03$; $p= 0,59$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 17

Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Tanımlayıcı Özellikleri

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	X	S
Dönüşümcü Liderlik	Yüksekokul	10	4.10	1.03
	Lisans	292	3.84	.85
	Lisansüstü	85	3.81	.90
	Toplam	387	3.91	.87
Öğretimsel Liderlik	Yüksekokul	10	4.10	1.04
	Lisans	292	3.79	.81
	Lisansüstü	85	3.69	.93
	Toplam	387	3.86	.84
Kültürel Liderlik	Yüksekokul	10	3.82	1.29
	Lisans	292	3.57	.89
	Lisansüstü	85	3.53	1.00
	Toplam	387	3.64	.92
Vizyoner Liderlik	Yüksekokul	10	4.00	1.05
	Lisans	292	3.92	.92
	Lisansüstü	85	3.80	1.02
	Toplam	387	3.89	.94
Etik Liderlik	Yüksekokul	10	4.26	.62
	Lisans	292	4.18	.65
	Lisansüstü	85	4.06	.76
	Toplam	387	4.15	.67

Tablo 17'ye göre dönüşümcü liderlik boyutunda öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre en yüksek puan yüksek okul mezunlarına ($\bar{X} = 4.10$), en düşük puan lisansüstü mezunu öğretmenlere aittir ($\bar{X} = 3.81$). Öğretimsel liderlik boyutunda en yüksek puan yüksek okul mezunlarına ($\bar{X} = 4.10$), en düşük puan lisansüstü mezunlarına aittir ($\bar{X} = 3.69$). Kültürel liderlik boyutunda en yüksek puan yüksek okul mezunlarına ($\bar{X} = 3.82$), en düşük puan lisansüstü mezunlarına aittir ($\bar{X} = 3.53$). Vizyoner liderlik boyutunda en yüksek puan yüksek okul mezunlarına ($\bar{X} = 4.00$), en düşük puan lisansüstü mezunlarına aittir ($\bar{X} = 3.80$). Etik liderlik boyutunda en yüksek puan yüksek okul mezunlarına ($\bar{X} = 4.26$), en düşük puan lisansüstü mezunlarına aittir ($\bar{X} = 4.06$). Ortalamalar arasındaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analiz sonuçları Tablo 18'da verilmiştir.

Tablo 18

Öğretmenlerin Liderlik Stilleri Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılması (ANOVA)

Boyutlar		KO	Sd	KT	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Gruplar arası	.745	2	.248	.324	.808
	Gruplar içi	293.314	383	.766		
	Toplam	294.059	386			
Öğretimsel Liderlik	Gruplar arası	1.858	2	.619	.860	.462
	Gruplar içi	275.928	383	.720		
	Toplam	277.786	386			
Kültürel Liderlik	Gruplar arası	.742	2	.247	.285	.836
	Gruplar içi	333.013	383	.869		
	Toplam	333.756	386			
Vizyoner Liderlik	Gruplar arası	2.872	2	.957	1.063	.365
	Gruplar içi	344.994	383	.901		
	Toplam	347.866	386			
Etik Liderlik	Gruplar arası	1.032	3	.344	.748	.524
	Gruplar içi	176.169	383	.460		
	Toplam	177.202	386			

Tablo 18'e göre öğretmenlerin liderlik algıları öğrenim durumuna göre dönüşümcü liderlik [F(2,386) = .324, p > .05], öğretimsel liderlik [F(2,386) = .860, p > .05], kültürel liderlik [F(2,386) = .285, p > .05], vizyoner liderlik [F(2,386) = 1.063, p > .05], etik liderlik [F(2,386) = .748, p > .05] boyutlarında öğrenim durumuna göre değişmemektedir. Yani öğretmenlerin liderlik stili algıları öğrenim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

4.4. Araştırmanın Dördüncü Problemine Ait Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın “Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları cinsiyet, kıdem, müdürle çalışma süresi, eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” sorularına yönelik analiz tablosu aşağıdadır.

Tablo 19

Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (T-Testi Sonuçları)

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	S	t	p
Etkileşim ve Takdir	Erkek	82	3.86	.79	.561	.575
	Bayan	305	3.81	.78		
Bütünleşme	Erkek	82	3.85	.85	1.566	.118
	Bayan	305	3.68	.88		
Strateji	Erkek	82	3.96	.81	.428	.669
	Bayan	305	3.92	.72		
Güncellenme ve Güçlenme	Erkek	82	4.01	.74	.434	.664
	Bayan	305	3.97	.71		

Tablo 19’da görüldüğü üzere öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları etkileşim ve takdir, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır. [t (387) = 0.561, p > .05]; t (387) = 1.566, p > .05; t (387) = 0.428, p > .05]; t (387) = 0.434, p > .05].

Tablo 20

Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Kıdeme Göre Tanımlayıcı Özellikleri

Boyutlar	Kıdem	N	\bar{X}	S
Etkileşim ve Takdir	1-10 yıl	60	3.96	.81
	11-20 yıl	116	3.86	.81
	21yıl ve üzeri	211	3.76	.76
	Toplam	387	3.86	.79

<i>Boyutlar</i>	<i>Kıdem</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>
Bütünleşme	1-10	60	3.90	.86
	11-20	116	3.84	.83
	21 ve üzeri	211	3.59	.89
	Toplam	387	3.77	.89
Strateji	1-10	60	4.01	.66
	11-20	116	3.94	.71
	21 ve üzeri	211	3.90	.78
	Toplam	387	3.95	.75
Güncellenme ve Güçlenme	1-10	60	4.11	.75
	11-20	116	4.03	.68
	21 ve üzeri	211	3.92	.72
	Toplam	387	4.02	.71

Tablo 20 incelendiğinde, etkileşim ve takdir boyutunda en düşük algı düzeyine 21 yıl ve üzeri kıdem grubundaki öğretmenler sahipken ($\bar{X} = 3.76$) en yüksek algı düzeyine 1-10 yıl kıdem grubundaki öğretmenler sahiptir ($\bar{X} = 3.96$). Bütünleşme algısının en düşük 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 3.59$), en yüksek 1-10 yıl kıdemdeki öğretmen grubunda ($\bar{X} = 4.01$) olduğu görülmektedir. Strateji algısı en düşük 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 3.90$), en yüksek 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenlere aittir ($\bar{X} = 4.01$). Güncellenme ve güçlenme algısı en düşük 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 3.92$), en yüksek 1-10 yıl ($\bar{X} = 4.11$) grubundaki öğretmenlere aittir. Ortalamalar arasındaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için yapılan varyans analiz sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21

Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algularının Kıdeme göre Karşılaştırılması (ANOVA)

Boyutlar		KT	Sd	KO	F	p	η^2
Etkileşim ve Takdir	Gruplar içi	2.438	2	.610			
	Gruplar arası	238.624	384	.625	.976	.421	
	Toplam	241.062	386				
Bütünleşme	Gruplar içi	9.828	2	2.457			
	Gruplar arası	289.340	384	.757	3.244	.012	.032
	Toplam	299.168	386				
Strateji	Gruplar içi	.657	2	.164			
	Gruplar arası	214.468	384	.561	.293	.883	
	Toplam	215.125	386				
Güncellenme ve Güçlenme	Gruplar içi	2.210	2	.553	1.075	.368	
	Gruplar arası	196.294	384	.514			
	Toplam	198.504	386				

Tablo 21'e göre öğretmenlerin örgütsel sinerjinin alt boyutlarına yönelik algılarının kıdem değişkenine göre bütünleşme boyutunda [$F(2,384) = 3.244, p < .05$], boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için çoklu karşılaştırma testleri yapılmıştır. 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler ($\bar{X} = 3.90$) ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerden ($\bar{X} = 3.59$) bütünleşme boyutunda daha yüksek algıya sahiptirler. Kıdem değişkeninin bütünleşme boyutunda öğretmenlerin algıları üzerindeki etkisine bakmak için eta kare (η^2) değeri hesaplanmış ve bu değer .032 bulunmuştur. Dolayısıyla kıdemin etkisinin bütünleşme algısı üzerinde düşük düzeyde etkisi vardır.

Tablo 22

Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Müdürle Çalışma Süresine Göre Tanımlayıcı Özellikleri

<i>Boyutlar</i>	<i>Müdürle Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>
Etkileşim ve Takdir	1-10	379	3.82	.79
	11-20	5	3.46	.77
	21 yıl ve üzeri	3	3.86	.15
	Toplam	387	3.71	.79
Bütünleşme	1-10	379	3.72	.88
	11-20	5	3.26	.86
	21 yıl ve üzeri	3	3.85	1.06
	Toplam	387	3.61	1.41
Strateji	1-10	379	3.93	.75
	11-20	5	3.86	.18
	21 yıl ve üzeri	3	4.11	.19
	Toplam	387	3.96	.00
Güncellenme ve Güçlenme	1-10	379	3.99	.72
	11-20	5	3.70	.41
	21 yıl ve üzeri	3	4.00	.25
	Toplam	387	3.89	.53

Tablo 22'ye göre etkileşim ve takdir boyutunda müdürle çalışma süresine göre en yüksek puana sahip öğretmenler 21yıl ve üzeri ($\bar{X} = 3.86$), en düşük puana sahip olanlar 11-20 yıl müdürle çalışanlardır ($\bar{X} = 3.46$). Bütünleşme boyutunda en yüksek puana sahip öğretmenler 21 yıl ve üzeri ($\bar{X} = 3.85$), en düşük puana sahip olanlar ise 11-20 yıl müdürle çalışanlardır ($\bar{X} = 3.26$). Strateji boyutunda 21 yıl ve üzeri müdürle çalışan öğretmenler en yüksek ($\bar{X} = 4.11$), 11-20 yıl müdürle çalışanlar ise en düşük ($\bar{X} = 3.86$) puana sahiptirler. Güncellenme ve güçlenme boyutunda 21 yıl ve üzeri müdürle çalışanlar ($\bar{X} = 4.00$) en yüksek ortalamaya sahipken, en düşük ortalama ise 11-20 yıl müdürle çalışan ($\bar{X} = 3.70$)

öğretmenlere aittir. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığına bakmak için Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır.

Tablo 23

Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Müdürle Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları

<i>Boyutlar</i>	<i>Müdürle Çalışma Süresi</i>	<i>N</i>	<i>Sıra Ort.</i>	<i>Sd</i>	χ^2	<i>P</i>	<i>Fark</i>
Etkileşim ve Takdir	1-10 yıl	379	194.60	2	0.74	.68	-
	11-20 yıl	5	151.30				
	21 yıl ve üzeri	3	189.33				
	Toplam	387					
Bütünleşme	1-10 yıl	379	194.69	2	1.36	.50	-
	11-20 yıl	5	136.30				
	21 yıl ve üzeri	3	202.50				
	Toplam	387					
Strateji	1-10 yıl	379	194.05	2	0.48	.78	-
	11-20 yıl	5	170.70				
	21 yıl ve üzeri	3	227.00				
	Toplam	387					
Güncellenme ve Güçlenme	1-10 yıl	379	194.75	2	1.28	.52	-
	11-20 yıl	5	138.40				
	21 yıl ve üzeri	3	192.00				
	Toplam	387					

Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları müdürle çalışma sürelerine göre etkileşim ve takdir ($\chi^2=0.74$; $p= 0,68$), bütünleşme ($\chi^2=1.36$; $p= 0,50$), strateji ($\chi^2=0.48$; $p= 0,78$), güncellenme ve güçlenme ($\chi^2=1.28$; $p= 0,52$) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Tablo 24

Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Tanımlayıcı Özellikleri

<i>Boyutlar</i>	<i>Öğrenim Durumu</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>S</i>
Etkileşim ve Takdir	Yüksek okul	10	4.05	.92
	Lisans	292	3.86	.76
	Lisansüstü	85	3.66	.84
	Toplam	387	3.85	.79
Bütünleşme	Yüksek okul	10	3.93	1.18
	Lisans	292	3.72	.84
	Lisansüstü	85	3.66	.95
	Toplam	387	3.77	.88
Strateji	Yüksek okul	10	4.36	.69
	Lisans	292	3.94	.74
	Lisansüstü	85	3.86	.76
	Toplam	387	4.05	.74
Güncellenme ve Güçlenme	Yüksek okul	10	4.42	.65
	Lisans	292	4.00	.69
	Lisansüstü	85	3.88	.78
	Toplam	387	4.10	.71

Tablo 24'ye göre etkileşim ve takdir boyutunda öğrenim durumuna göre en yüksek puana sahip öğretmenler yüksek okul ($\bar{X} = 4.05$), en düşük puana sahip olanlar lisansüstü ($\bar{X} = 3.66$) mezunudur. Bütünleşme boyutunda en yüksek puana sahip öğretmenler yüksek okul ($\bar{X} = 3.93$), en düşük puana sahip öğretmenler ise lisansüstü mezunudur ($\bar{X} = 3.66$). Strateji boyutunda en yüksek puana sahip öğretmenler ($\bar{X} = 4.36$) yüksek okul mezunu, en düşük puana sahip öğretmenler ($\bar{X} = 3.86$) lisansüstü mezunudur. Güncellenme ve güçlenme

boyutunda en yüksek puana sahip öğretmenler ($\bar{X} = 4.42$) yüksek okul mezunu, en düşük ortalamaya sahip öğretmenler lisansüstü mezundur ($\bar{X} = 3.88$). Ortalamalar arasındaki bu farkın istatistiksel olarak anlamlılığını test etmek için normallik varsayımı sağlanmadığı ve bağımsız değişkenin kategori sayısı ikiden fazla olduğu için Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 25 'de verilmiştir.

Tablo 25

Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Kruskal-Wallis H Test Sonuçları

Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	Sıra Ort.	Sd	χ^2	p	Fark
Etkileşim Ve Takdir	Yüksekokul	10	234.25				
	lisans	292	198.55	2	4.61	0.99	-
	lisansüstü	85	173.62				
	Toplam	387					
Bütünleşme	Yüksekokul	10	232.00				
	lisans	292	194.07	2	1.30	0.52	-
	lisansüstü	85	189.29				
	Toplam	387					
Strateji	Yüksekokul	10	254.45				
	lisans	292	194.76	2	3.60	0.16	-
	lisansüstü	85	184.28				
	Toplam	387					
Güncellenme Ve Güçlenme	Yüksekokul	10	260.60				
	lisans	292	196.17	2	5.36	0.06	-
	lisansüstü	85	178.71				
	Toplam	387					

Tabloda verilen analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları öğrenim durumlarına göre etkileşim ve takdir ($\chi^2=4.61$; p= 0,99), bütünleşme ($\chi^2=1.30$; p= 0,52), strateji ($\chi^2=3.60$; p= 0,16), güncellenme ve güçlenme ($\chi^2=5.36$; p= 0,06) boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

4.5. Araştırmanın Beşinci Problemine Ait Bulgular ve Yorumlar

Beşinci araştırma problemine yönelik “Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarda algıladıkları dönüşümcü, öğretimsel, kültürel, vizyoner ve etik liderlik stilleri ayrı ayrı bağımlı değişken olarak tanımlanan örgütsel sinerjiyi ne ölçüde yordamaktadır?” analiz sonuçları aşağıdadır.

Tablo 26

Öğretmenlerin Liderlik Stili Algılarının Örgütsel Sinerjiyi Yordayıcılığına Yönelik Regresyon (Stepwise) Analizi

Değişkenler	B	S	β	t	p	R	R ²	F	r (İkili)	r (Kısmi)
Sabit	1.810	.122		14.786	.000	.652	.425	284.835		
1 Öğretimsel Liderlik	.533	.032	.652	16.877	.000				.65	.65
Sabit	1.766	.119		14.836	.000	.679	.460	163.875		
2 Öğretimsel Liderlik	.314	.053	.385	5.894	.000				.65	.28
Kültürel Liderlik	.244	.049	.327	5.009	.000				.64	.24
Sabit	1.447	.162		8.935	.000	.687	.472	114.092		
3 Öğretimsel Liderlik	.266	.055	.325	4.798	.000				.65	.23
Kültürel Liderlik	.205	.050	.275	4.097	.000				.64	.20
Etik Liderlik	.154	.053	.151	2.880	.004				.55	.14

Tablo 26 incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının öğretimsel, kültürel, etik liderlik değişkenleriyle açıklandığı görülmektedir. Tüm bu değişkenler örgütsel sinerji algısındaki varyansının % 47’sini açıklamaktadır. Analize ilk olarak giren öğretimsel liderlik değişkeni varyansa % 42’lik katkıda bulunmaktadır [F (1,386) = 284.835, p < .05]. Analize ikinci olarak giren kültürel liderlik değişkeni % 3.5’lik [F (2,383) = 163.875,

$p < .05$], üçüncü olarak giren etik liderlik değişkeni % 1.2'lik [$F(3,383) = 114.092, p < .05$] katkıda bulunmaktadır. Regresyon katsayılarına bakıldığında öğretimsel liderlik, kültürel ve etik liderlik puanları arttıkça örgütsel sinerji puanları da artmaktadır. Örgütsel sinerji puanlarında en büyük artışa öğretimsel liderlik en düşük artışa etik liderlik puanları katkı sağlamaktadır.

Yordayıcı değişkenlerle örgütsel sinerji arasındaki ilişkilere bakıldığında; örgütsel sinerji ile öğretimsel liderlik arasında ($r=.65$) pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde ($r=.28$) pozitif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel sinerji ile hem kültürel liderlik hem de etik liderlik arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğu, diğer yordayıcı değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde kültürel liderlik ve etik liderlik arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir. Mutlak değer olarak 0.00 ile 0.30 arasındaki değerler düşük düzeyde ilişkiye, 0.30 ile 0.70 arasındaki değerler orta düzeyde ilişkiye ve 0.70 ile 1.00 arasındaki değerler ise yüksek düzeyde ilişkiye işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2019, s. 32)

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu kısımda araştırmadan elde edilen bulgular referans alınarak elde edilen sonuçlar diğer araştırmalardan elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmış, yapılan tartışma ve değerlendirmelerden yola çıkarak sonraki yapılacak araştırmalar için öneriler sıralanmıştır.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir bölümünü kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu 41 ve üzeri yaş aralığında, 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Büyük çoğunluğunun müdürle çalışma süresi 1-10 yıl aralığındadır. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin yarıya yakını ortaokullarda çalışmaktadır. En az katılımcı grubunu ise fen lisesinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında çoğunluğu lisans düzeyinde eğitime sahiptir.

Bu araştırma bulgularına göre öğretmenlerin liderlik stillerine yönelik algılarının dönüşümcü liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik ve etik liderlik boyutlarında “Katılıyorum” düzeyinde olduğu bulunmuştur. Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin liderlik stili algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Akçakoca ve Bilgin (2016) yaptıkları çalışmada öğretmenlerin dönüşümcü, öğretimsel, vizyoner, etik ve kültürel liderlik algılarının “Katılıyorum” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Sever (2020) yüksek lisans tezinde öğretmenlerin dönüşümcü, öğretimsel, vizyoner, etik ve kültürel liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Haban (2018) çalışmasında öğretmenlerin etik liderlik algılarının yüksek, Canbaz (2019) ve Kahya (2020) dönüşümcü liderlik algılarının, Karaduman (2017) öğretimsel liderlik algılarının, Gökalp (2018) kültürel liderlik algılarının Özdilek (2019) vizyoner liderlik algılarının yüksek düzeyde olduğu sonucunu bulmuşlardır. Büyükelbaşı (2003) kültürel liderlik algısının düşük düzeyde olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçları liderlik stilleri algısı açısından Akçakoca ve Bilgin (2016), Sever (2020), Haban (2018), Canbaz (2019) ve Kahya (2020), Özdilek (2019), Karaduman (2017) ‘ın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Büyükelbaşı (2003)’nın çalışmalarıyla örtüşmemektedir. Bu durum her okulun kültürel yapısının aynı

olmamasından dolayı öğretmenlerin de yönetici kriterlerinin farklı olabilmesinden kaynaklanabilir. Bu çalışmada diğer liderlik stillerine kıyasla kültürel liderlik algısının en düşük olduğu, etik liderlik algısının ise en yüksek olduğu bulunmuştur. En fazla ortak görüşte oldukları boyut etik liderlik boyutu; en fazla görüş ayrılıklarının olduğu boyut ise kültürel liderlik boyutudur. Özgözgü ve Altunay (2016)'ın okul yöneticilerinin çeşitli liderlik davranışlarının, öğretmenlere yansıyan sonuçları üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmada en yüksek etkiye etik liderliğin sahip olduğu belirlenmiştir. Doğan (2010)'ın Ankara ili merkez ilçelerinde görev yapan 318 öğretmen ve 204 yöneticisiyle yaptığı, ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik davranışları konusunda öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasından elde edilen bulgulara göre öğretmen ve yöneticiler okul müdürlerinin en fazla etik liderlik davranışlarını sergilediğini düşünmektedir. Bu araştırmanın sonuçları Özgözgü ve Altunay (2016) ve Doğan (2010)'ın çalışmalarıyla paralellik göstermektedir. Etik liderlik davranışı adaletli olmayı, hukuka uymayı, bireylerin haklarını korumayı, demokratik davranmayı, evrensel normlara göre hareket etmeyi gerektiren geniş kapsamlı davranışları içerdiği için öğretmenlerin düşünce ve davranışlarına yönelik etkisi de fazla olacaktır.

Bu çalışmada “Kötü alışkanlıklara sahip değildir ”maddesi öğretmenlerin liderlik stili algısının en yüksek olduğu maddedir ve etik liderlik alt boyutunda yer almaktadır. “Yeni gelen öğretmenlerin kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler.” Maddesi ise öğretmenlerin en düşük liderlik stili algısına sahip oldukları maddedir ve kültürel liderlik alt boyutunda yer almaktadır. Kötü alışkanlıklara sahip olmak ahlaki normlara sığmayan davranışları içermektedir ve öğretmenler okul müdürlerinin genel olarak ahlaki olmayan kötü davranışlara sahip olduklarını düşünmemektedirler. Bu durum çalıştıkları ortamlarda kendilerini rahat hissetmeleri ve yöneticilerine güvenmeleri dolayısıyla da olumlu bir eğitim-öğretim ortamının oluşması için son derece önemlidir. Yeni gelen öğretmenlerin kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenlenmesi, okul içerisinde bir örgüt kültürünün oluştuğunu gösterir, mesleğe yeni başlayan veya okula yeni gelen öğretmenlerin kolay adaptasyonunu sağlar. Okula uyum sürecinde birtakım tanışma yemeği, kültürel veya tanıtım gezileri vb. faaliyetlerle öğretmenler kendilerini yeni geldikleri kuruma ait hissetmeye başlarlar. Bu durum ilerleyen süreçte eğitim-öğretim etkinliklerinin sekteye uğramasını önler. Ancak bu araştırmada öğretmenlerin çoğu okul kültürüne uyum etkinliklerinin yapılmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenlerin bu ortak görüşlerinin dikkate

alınarak okul müdürlerinin yeni gelen öğretmenlerin kaynaşabilmeleri, okula ve çevreye uyumlarının sağlayabilmeleri yönünde daha fazla çaba göstermeleri gerektiği söylenebilir.

Bu çalışmada bulunan diğer sonuçlardan biri de liderlik stili algısı üzerinde cinsiyet değişkeni açısından öğretimsel liderlik boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmasıdır. Kış ve Konan (2014), Karaduman (2017) ve Şenay (2017) da öğretimsel liderlik algısının cinsiyete göre değiştiği sonucunu bulmuşlardır. Sever (2020) çalışmasında kültürel liderlik boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışma Kış ve Konan (2014), Karaduman (2017) ve Şenay (2017)'in çalışmalarıyla örtüşmekte, Sever (2020)'in çalışmasıyla örtüşmemektedir. Ayrıca kıdem değişkenine göre dönüşümcü, kültürel ve vizyoner liderlik boyutunda öğretmenlerin algıları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bilgin ve Yurdaöz (2018), Sever (2020) kıdeme göre etik liderlik boyutlarında öğretmenlerin algılarının değiştiği sonucuna ulaşmışlardır. Doğan ve Uğurlu (2014) çalışmalarında etik liderliğin mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmişlerdir. Kıdem açısından yapılan çalışma Bilgin ve Yurdaöz (2018), Sever (2020)'in çalışmasıyla örtüşmemekte; Doğan ve Uğurlu (2014)'nin çalışmalarıyla örtüşmektedir. Oğuz (2011) ve Altın (2019) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik stiline eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Sever (2020) çalışmasında liderlik stili algılarında eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı farklılık bulunmamıştır. Eğitim durumu değişkeni açısından bu çalışmaya göre liderlik stili algıları ise müdürle çalışma süresi ve öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık oluşturmamaktadır. Bu nedenle yapılan çalışmadaki sonuçlar Oğuz (2011) ve Altın (2019)'in çalışmalarıyla farklılık göstermekte, Sever (2020) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu durumun sebepleri olarak her araştırma için aynı örneklem grubu ve sayısının kullanılamayacağı, farklı etkenlerin araştırmaya girmesi, liderlik stili boyutlarının farklılaşması gibi nedenler sıralanabilir.

Araştırmada öğretmen algılarına göre örgütsel sinerji ölçeğine verilen cevapların “Sık sık” düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç Akpolat ve Levent (2018)'in sonuçlarıyla örtüşmektedir. “Okulumuzda, yeni projeler desteklenir.” maddesi öğretmenlerin örgütsel sinerji algısının en yüksek olduğu maddedir ve bütünleşme alt boyutundadır. Okullarda mevcut tüm imkanları kullanarak yeni fikir ve projelerin üretilmesi bir grup olma bilincini olumlu yönde etkiler ve sinerji ortamını oluşturur. “İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir.” maddesi ise öğretmenlerin en düşük örgütsel sinerji algısına sahip oldukları maddedir ve “Bazen ” düzeyindedir. Bu maddeye

verilen cevaplardan yola çıkarak esnekliğin az olduğu ve herşeyin moda mod yapılmasının istendiği ortamlarda öğretmenlerin zorlanacağı ve birlikte çalışma gücünü kaybedecekleri söylenebilir. Ayrıca zaman zaman rutinin dışına çıkılması durumunda ortamda hissedilen rahatlama öğretmenleri olumlu yönde etkileyebilir. En fazla görüş ayrılığında oldukları madde “Okulumuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir.” maddesidir. Bu maddeye verilen cevaplar Akpolat ve Levent (2018)’in sonuçlarıyla aynıdır. Öğretmenlerin yeni birtakım fikirler üretmeleri konusunda her daim desteğe ihtiyaçları olabilmektedir. Fikirleri konusunda desteklenen öğretmenler başaracaklarına inanırlar ve desteklenirlerse her türlü faaliyetin içerisinde olmak ve enerjilerini paylaşmaktan çekinmezler. En fazla görüş birliğinde oldukları madde “Okulumuzda, başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur” maddesidir. Her okulda birincil faaliyet olarak görülen eğitim-öğretim faaliyetlerinin sonuçlarına yönelik tespitler okulların öncelikli amaçları arasındadır ve başarısızlığın sebeplerinin araştırılması yeni bir takım önlemler almaya, değişiklikler yaparak güncellenmeye olanak sağlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algıları incelendiğinde etkileşim ve takdir, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme boyutunda “Sık sık” düzeyinde olduğu, güncellenme ve güçlenme algısının en yüksek olduğu, bütünleşme algısının ise en düşük olduğu gözlenmiştir. Tüm boyutlarda benzer ortak görüşe sahip olmalarına karşın en fazla ortak görüşte oldukları boyut ise güncellenme ve güçlenme boyutudur. Bu sonuç öğretmenlerin iletişime, yenilenmeye ve gelişmeye açık olduklarını, tüm etkenleri kullanarak en iyi sonuca ulaşma yönünde farklı alternatif yolları deneme konusunda istekli olduklarını göstermektedir. Bu araştırmada öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının cinsiyete, müdürle çalışma süresi ve öğrenim durumuna göre değişmediği ancak kıdeme göre bütünleşme boyutunda değiştiği gözlenmiştir. Bu farklılığın 11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri öğretmenlerden kaynaklandığı bulunmuştur. Ersoy (2019) araştırmasında örgütsel sinerji algılarının cinsiyete ve yaşa göre farklılaşmadığını, kıdeme göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Yapılan araştırma belirtilen boyutlarda Ersoy (2019)’un sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın problemlerine yönelik yapılan istatistik işlemler sonucu öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının öğretimsel, kültürel, etik liderlik stilleri değişkenleriyle açıklandığı görülmüştür. Tüm bu değişkenler örgütsel sinerji algısındaki varyansının % 47’sini açıklamaktadır. Öğretimsel liderliğin sinerjiyi en fazla yordayan liderlik stili olduğu; en az etkileyen liderlik stiline ise etik liderlik stili olduğu bulunmuştur. Bu durum Mascall

ve Rolheiser (2006)'ın okur-yazarlık oranının artmasında öğretim, değerlendirme ve müfredat öğelerinin öneminden bahsettikleri ve bu üç etkenin sinerji oluşumunda yeni bir model olabileceğini belirttikleri çalışmanın sonuçlarıyla, Cravalho (2014)'nun okul müdürlerinin öğretimsel liderlik deneyimlerinin sinerjiyi beslediğini vurguladığı çalışmasıyla ve Zainuddin (2019)'in Eğitimsel Sinerji Modeli olarak bilinen modelin eğitimde insan kaynaklarının etkili kullanımı sonucu ülkelerin refah ve ekonomi seviyelerinin artacağını ifade ettiği çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu çalışmanın ve Zainuddin (2019)'in çalışmasının benzerlik gösterdiği noktalar düşünüldüğünde her iki çalışmadan da insan kaynaklarının etkili ve bir amaç doğrultusunda kullanıldığı durumda sinerjik bir ortam oluşumunun sağlanabileceği çıkarımı yapılabilir. Ayrıca Doktoroff'un informal toplantıların sinerji oluşumuna katkı sağladığını vurguladığı çalışmasında bahsedilen informal toplantılar, okullar açısından düşünüldüğünde öğretim faaliyetleri dışında kalan zamanda biraraya gelmek, ortak paylaşımlarda bulunmak için yapılan faaliyetleri ifade eder. Bu faaliyetler aynı zamanda okul kültürü oluşturma ve aktarma açısından da fırsatlar oluşturabilir. Bu tür fırsatları oluşturma görevi öncelikle okul müdürlerine düşmektedir. Bu açıdan düşünüldüğünde kültürel liderliğin örgütsel sinerjiyi ikinci değişken olarak yordaması Doktoroff (1977)'un çalışmasıyla benzerlikler gösterir.

Vizyoner liderlik ve dönüşümcü liderlik stillerinin ise kullanılan liderlik stilleri alt boyutları içerisinde örgütsel sinerjiyi yordamayan değişkenler olduğu söylenebilir. Dolayısıyla beş liderlik stilinden üçü örgütsel sinerjiyi yordamaktadır. Bu durum okul müdürlerinin kullandıkları liderlik stillerinin okulda sinerjik bir ortam oluşması konusunda önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Eğitim kurumlarının belirlenen amaçlara ulaşması için özellikle öğretmenlerin birlikten hareket etmekten doğan enerjiyi kullanmaları gerekmektedir ve bu grup enerjisinin ortaya çıkarılmasında okul müdürleri yönlendirici rol üstlenmektedir. Araştırmadan çıkan sonuçlar değerlendirildiğinde en fazla öğretimsel liderliğin örgütsel sinerjiyi yordaması okul müdürlerinden beklenen rollerin genellikle okuldaki eğitim-öğretim etkinlikleriyle ilgili olmasıyla açıklanabilir. Öğretmenlerin kültürel liderlik algılarının ikinci yordayıcı değişken olması; yöneticilerin okulda bir kurum kültürü oluşturmaları böylelikle herbir bireyin kendini kuruma ait hissetmesi dolayısıyla da sinerji oluşumuna katkı sağlanmasıyla açıklanabilir. Etik liderlik rollerinin okul müdürleri tarafından sergileniyor olması ve belirli ahlaki değerlerin önemszenmesi, demokratik ilkelerin benimseniyor olması öğretmenlerin kendilerini rahat hissetmelerini ve kurumlarına güven duymalarını sağlamasından dolayı bir diğer yordayıcı değişken olabilir. Vizyoner liderliğin

örgütsel sinerjiyi yordamaması okul müdürlerinin okulun hedeflerine yönelik liderlik rollerine ilişkin davranışlarının diğer alanlara oranla daha az sergileniyor olmasıyla açıklanabilir.

Araştırmadan çıkan sonuca göre yöneticilerin sergiledikleri liderlik rol ve davranışları örgütün enerjisini olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç literatürdeki Ehtiyar (2003)'ün uluslararası işletmelerin farklı kültürel etkileri kullanarak uygulanan yönetim anlayışının nasıl sinerjik kazançlar oluşturacağına yönelik yaptığı kavramsal irdeleme çalışmasıyla örtüşmektedir. Aktan (2020)'in sinerjik yönetimin gerçekten fark yaratmak isteyen organizasyonlarda tüm kaynakların (insan, bilgi, sistem, donanım vs.) etkin bir liderlik ile bir araya getirilmesini ve böylece daha yüksek bir enerjinin yaratılmasının mümkün olduğunu belirttiği çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Özdevecioğlu ve Balcı (2011)'nin çalışmalarından ulaşılan sonuca göre kültürel sinerji yönetiminin yani farklılıklardan beslenmenin zor da olsa uygulamaya konulduğunda performans artışını sağlama potansiyeline sahip olması, Harris (2004)'in örgüt kültürü içerisinde düşük ve yüksek sinerjinin etkilerinden bahsettiği ve gerçek liderlerin sinerjik çabalarla daha iyi bir gelecek yaratabileceklerini vurguladığı çalışması, Pınar (2005)'in sinerjik yönetimin endüstri işletmelerine etkisinin incelendiği doktora tezinin sonuçları bu araştırmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgulara yönelik araştırmacı ve uygulayıcılara yönelik birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Bu çalışmada çeşitli demografik değişkenlerin ve okul müdürlerinin liderlik stillerinin örgütsel sinerjiyi yordayıp yordamadığı ve hangi liderlik stiline örgütsel sinerjinin hangi alt boyutunu yordadığına ilişkin bulgulara çalışma grubu olarak sadece öğretmenler dahil edilmiştir. Yapılacak sonraki çalışmalarda çalışma grubuna öğrenciler, veliler ve diğer okul çalışanları da dahil edilerek daha detaylı ve geniş kapsamlı sonuçlar elde edilebilir.

2. Bu araştırma nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Örgütsel sinerjiyi etkileyen liderlik stillerinin ve diğer değişkenlerin etkilerinin daha derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde ortaya çıkarılabilmesi için nitel çalışmalar yapılabilir.

3. Ankara ili Çankaya ilçesi baz alınarak yapılan bu çalışmaya ilave olarak diğer ilçelerin de dahil olduğu ve başka illerde başka örneklem grubuna yönelik yeni çalışmalar yapılabilir.

4. Araştırma MEB'e bağlı meslek liseleri hariç resmi ortaokul ve liselerde yapılmıştır. Yeni yapılacak çalışmalarda araştırmalara meslek liseleri, ilkokullar, özel okullar da dahil edilebilir. Bu şekilde herbir okul türü bazında anlamlı farklılıklar olup olmadığı tespit edilip karşılaştırma yapılabilir.

5. Bu araştırma okullarda çalışan öğretmenlerin algılarına göre yapılmıştır. MEB'in farklı birimlerinde çalışan personellerin de dahil edildiği yeni çalışmalar yapılabilir.

6. Çalışanların algısına göre örgütsel sinerjiyi etkileyen liderlik stillerinin ve diğer değişkenlerin neler olabileceğiyle ilgili farklı kurumlarda da benzer araştırmalar yapıp örgütün verimli olmasına yönelik ipuçları elde edilebilir.

7. Örgütsel sinerjiyi ölçen farklı ölçekler de kullanılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

8. Eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans veya doktora yapmış okul müdürlerinin sinerjik ortam oluşturma konusunda sergiledikleri liderlik stillerinin neler olduğuyla ilgili; bu alanda eğitim almamış okul müdürleriyle karşılaştırma yapmaya yönelik bir araştırma yapılabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Bu araştırma sonuçlarına göre örgütsel sinerjiyi en fazla yordayan liderlik stilleri sırasıyla öğretimsel, kültürel ve etik liderliktir. Buradan hareketle öğretimsel liderlikle ilgili olarak okul müdürlerine şu önerilerde bulunulabilir:

- Okul müdürleri öğrenci, öğretmen ve öğretim programlarının beraber ele alındığı eğitim-öğretim etkinliklerini iyi yönetebilmelidirler.

- Öğretmenlerin geliştirilmesi, denetlenmesi, okuldaki her türlü problemin çözülebilmesi, öğretim kaynaklarının yönetimi ve kalite kontrolünün yapılması konusunda öncelikli davranabilmelidirler.

- Okulun amaçlarını belirleme, olumlu öğrenme iklimi oluşturma ve okulda geçirilen zamanın etkili kullanımı noktasında özenli davranabilmelidirler.

- Okuldaki insan ilişkilerinin yönetilmesi ve koordinasyonun sağlanmasında hassasiyet gösterebilmelidirler.

Diğer yandan okul müdürleri, farklılıklara değer verip okullarda paylaşılan inaç, değer, norm oluşturmaları ve ahlaki ilkelere göre davranmaları konusunda desteklenebilir. Bu konuda okul müdürlerine hizmet içi eğitim verilerek kurumun enerjisini arttırmaya dönük liderlik davranışları göstermeleri sağlanabilir.

2. Sinerjik bir okul ortamının oluşturulması için tüm çalışanların, öğrencilerin, velilerin katılımının sağlandığı mezuniyet, piknik, sinema, doğa yürüyüşü, kermes vb. etkinlikler planlanabilir ve bu etkinliklerin periyodik olarak yapılması sağlanarak okulla ilgili tüm bireylerin etkileşime girmelerine fırsat verilebilir.

3. Araştırmaya göre dönüşümcü, vizyoner ve kültürel liderlik algısı 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerde daha düşüktür. Bu nedenle okul müdürlerinin belirtilen liderlik davranışlarını sergilerken öğretmenlerin mesleki açıdan kıdemlerini göz önünde bulundurmaları gerektiği söylenebilir.

4. Araştırmaya göre öğretmenlerin liderlik stili algıları öğretimsel liderlik boyutunda cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Okul müdürlerinin cinsiyet farkı gözetmeden öğretimsel liderlik davranışlarını sergilemeleri gerektiği söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Akan, D ve Yalçın, S. (2015). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi* 6(11), 123-150.
- Akgül, D. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerini gerçekleştirme düzeyleriyumu arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Akpolat, T, Levent, A. (2018). Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 728-744.
- Aktan, C. (2012). Organizasyonlarda Toplam Kalite Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 249-256.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri (4). Sinerjik yönetim*, İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Altın, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik ve örgütsel yenileşme özelliklerinin öğretmen görüşleri açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Altun, S. (2003). İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. Akbaba-Altun, S. *İlköğretim Online* 2(1).
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's: The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.
- Ay, M. H. (2014). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak
- Aytürk, N. (1999). *Yönetim Sanatı*. Ankara: Yargı.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara: Pegem.
- Baltaş, A. (2006). *Bir solukta ekip yönetimi*. İstanbul: Remzi.

- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barnard, C. (1994). *The Functions of Executive*. Cambridge: Harvard University Press
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*. (3rd Ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Pub.
- Başaran, M. E. (2016). *Okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterliliklerine ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bennis, W. (1995). *Lider Olmanın Temel İlkeleri Stratejik Yönetim ve Liderlik* (Çev. Mustafa Özel). İstanbul: İz.
- Bilgin Yurdaöz, A. (2018). *Meslek liselerindeki yöneticilerin gösterdiği etik liderlik tipi ile öğretmen performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Bolat, T., Seymen O. A., Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim Organizasyon*. Ankara: Detay.
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı Örgütsel Liderlik. *Yeni Türkiye Dergisi*, 4 (20), 1205-1213.
- Buluç, B. (2009). *Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.

- Büyükelbaşı, Ö. (2003). *Resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik davranışlarına ilişkin yönetici ve öğretmen algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş. (2019). *Sosyal Bilimlerde Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemleri (27. Baskı)*. Ankara: Pegem A.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2017). Bilimsel araştırma yöntemleri. *Pegem Atıf İndeksi*, 1-360.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri (10.b.)*. Ankara: Pegem.
- Can, A. (1999). *Bireysel ve örgütsel performansın oluşturulmasında sosyal sinerji yaklaşımı ve bir model önerisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Can, A. (2017). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi (5. baskı)*. Ankara: Pegem A.
- Canbaz, F. (2019). *Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgüte bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Bolu-merkez ortaöğretim örneği)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu
- Canbolat, S. A. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çorum.
- Chemers, M. (2014). *An Integrative Theory of Leadership*. New York: Psychology Press.
- Climer, A. E. (2016). *The development of the creative synergy scale* (Doctoral dissertation). Antioch University.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (No. 300.72 C6).
- Conner, D. R. (1993). *Managing at the speed of change*, New York: Villard.

- Cook, P. (1999). I Heard It Through The Grapevine: Making Knowledge Management Work By Learning to Share Knowledge, Skills And Experience, *Industrial and Commercial Training*, 31 (3), s. 101– 105.
- Covey, S. R. (1996). *Etkili İnsanların Yedi Alışkanlığı. Kişisel Değişim İçin Altın Kurallar* (Suveren, G,- Deniztekin, O, Çev.). İstanbul: Varlık.
- Covey, S. R. (1998). *Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı*. (Çev: Gönül Suveren, Osman Deniz tekin) İstanbul: Varlık.
- Covey, S. R. (2014). *The 7 habits of highly effective families*, New York: St. Martin's Press.
- Cravalho, E. K. (2014). *The synergy of teacher leaders: identifying the characteristics of a teacher leader community* (Doctoral dissertation). University of Hawaii at Manoa.
- Creswell, J. W. (2013). Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni. (Çev. M. Bütün ve S. B., Demir). Ankara: Siyasal.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*. İstanbul: Sistem.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İyi Düşün Doğru Karar Ver*. İstanbul: Sistem.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2.
- Çakar, U ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 18 (2), 83-98.
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(3), 49-66.
- Çelik, V. (1997). *Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 12(12), 465-474.
- Çelik, V. (1997). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (1999). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2000a). *Eğitimsel liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A
- Çelik, V. (2000b). *Okul kültürü ve yönetim*. 2. Baskı, Ankara: Pegem A.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. 3. Baskı. Ankara: Pegem A.

- Çokluk, Ö., Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik*. Ankara: Pegem A.
- Damodaran, A. (2005). *The value of synergy (working paper)*, New York: Stern School of Business
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., ve Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Dhodapkar, P. ve Gogoi, A. K. (2015). Seeds of innovation. *The International Society for Professional Innovation Management*, 1.
- Diker, Çamlıbel, N. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum - sinerjik yönetim ve sinerjist planlama modeli* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2010). Öğretmen ve Yönetici Görüşlerine Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Aralık 2010, Özel Sayı/Cilt. 11, Sayı. 3, ss. 101-123
- Doğan, S. ve Uğurlu C. T. (2014). Okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34(3), 489-516.
- Doktoroff, M. (1977). *Synergistic management: creating the climate for superior performance*. New York: Amatem.
- Dökmen, Ü. (2004). *Küçük şeyler*. İstanbul: Sistem.
- Edmondson, A. C. (2008). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel sinerji: uluslararası işletmelere yönelik kavramsal bir irdeleme. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 5, 66-78.
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Turhan.
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem A.

- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim İşletme Politikası*. (6. Basım). İstanbul: Beta.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış Yönetim Psikolojisi*. (12. Basım). İstanbul: Beta.
- Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik Kuramları Yeni Bakış Açılıarı*. (1. Baskı). Ankara: Efil.
- Ersoy, E., ve Levent, F. Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Güç Mesafesi ile Örgütsel Sinerji Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 12(4), 345-356.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta
- Fındıkçı, İ. (2013). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik*. İstanbul: Alfa.
- Field, A. P. (2005). Is the meta-analysis of correlation coefficients accurate when population correlations vary? *Psychological methods*, 10(4), 444.
- Goncharuk, A. G., ve Monat, J. P. (2009). A synergistic performance management model conjoining benchmarking and motivation. *Benchmarking: An International Journal*, 16(6), 767-784.
- Gökalp, S. (2018). *Okul yöneticilerinin kültürel sermaye yeterliklerinin ve kültürel liderlik rollerinin yerine getirme düzeylerinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Gürlek, Y. 2010. *Yatılı ilköğretim bölge okullarındaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Tokat.
- Haban, M. M. (2018). *Ortaöğretim kurum yöneticilerinin etik liderlik davranışlarına ilişkin bir karma yöntem çalışması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Hair, J. F., Willian C. B., Barry J. B. ve Rolph E. A. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Amerika Birleşik Devletleri: Pearson.
- Handy, C. (1995). *Süper Yönetim: Şirketler Nasıl Yönetiliyor? Gelecekte Nasıl Yönetilecek?* (Çev: S. Hatay). İstanbul: İlgı (Modern Yönetim Dizisi).

- Harris, L. C., ve Ogbonna, E. (2000). The responses of front-line employees to market-oriented culture change. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 318-340.
- Harris, R. P.; 1981. Professional Synergy. *Training and Development Journal*, 35 (1), 18–33.
- House, R. J. ve Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. Washington University
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37, ss.3-10.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2010). *Eğitim yönetimi; Teori, süreç ve uygulama*. (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel.
- <http://www.tdk.gov.tr>. 2020.
- Kahya, S. (2020). *Eğitim yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Antalya.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. İstanbul: Asil.
- Kara, S. (2006). *Yazılı Basın İşletmelerinin Haber Üretim Sürecinde Sinerjik Yönetim Anlayışı* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karaduman, A. (2017). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Kavrakoğlu, İ. (2000). *Sinerjik yönetim*. İstanbul: Kampüs.
- Keçecioglu, T. (1998). *Değişim yolunda iyi bir öğrenci ve iyi bir öğretmen: liderlik ve liderler*. Kalder.
- Keçecioglu, T. (2003). *Lider Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam.
- Kelly, R. (2014). The Root of Leadership. <http://www.leadershipissues.org/the-root-of-leadership/> (Erişim tarihi: 16.12.2020).
- Khan, Z. A., Nawaz, A. ve Khan, İ. (2016). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.

- Kılınç, T. (1997). Ekip (Takım) Toplantılarında Oynanabilecek Rol İşlevler. *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 31-59.
- Kış, A. ve Konan, N. (2014). Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyetlerine göre meta analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(6), 1-17.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. (8. Baskı). İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı). İstanbul: Beta.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta.
- Koçman, E. A. (2005). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışları ve Okul Kültürü (Doktora Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Köksal, P. (2008). *Sinerjik Yönetim Açısından Strateji Bileşenleri ve Kaynakların İrdelenmesi: Gemi İnşa Sektöründe Bir İşletme Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Krishnan, V. R., & Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Business Review*, 4(1), 34-43.
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Kyzy, N. A. (2020). *Örgütsel Sinerji ve İş Değerleri İlişkisi: Üniversite Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.
- Lee, L.G. (1993). *Management presence and synergy* (Doctoral dissertation). Seattle University.
- Leech, N. L., Barrett, K. C., ve Morgan, G. A. (2005). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. Psychology Press.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* [Educational administration] (G. Arastaman, Trans. Ed.). Ankara: Nobel.

- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: Mc Grew-Hill Inc.
- Luthans, F., ve Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Mackenze, R.A. (1987). *Zaman Tuzağı*. İstanbul: İlgı.
- McKeown, L. (2012). *The synergist: How to lead your team to predictable success*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Metin, H. (2011). Empatik iletişim ve yönetim. *İletişim Kuram ve Dergisi*, 32, 177-203.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, New York: The Free Press.
- Morçin, E ve Bilgin, N. (2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 113-128
- Mullen, C. A. ve Kealy, W. A. (1999). *Lifelong mentoring: The creation of learning relationships*. C. A. Mullen ve D. W. Lick (Yay. haz.). *New directions in mentoring: Creating a culture of synergy içinde* (ss. 187-199). New York: Falmer Press.
- Northouse, P. G. (2013). *Liderlik: Kuram Uygulamalar*. (Çev: C. Şimşek). (6. Baskı). İzmir: Sürat
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 3(3), 377-403.
- Onay, Ö. A. (2018). *Liderlik Stilleri ile Narsisizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: PegemA.
- Özdevecioğlu, M. ve İnce Balcı, F. (2011). Kültürel sinerji yönetimi: kavramsal çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(38), 27- 45.
- Özdilek, K. (2019). *Öğretmen algularına göre vizyoner liderlik ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkide pozitif psikolojik sermayenin aracılık rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Özgözü, S., ve Altunay, E. (2016). Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Öğretmenlere Yansıyan Sonuçları: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(4), 259-294.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Ekin.
- Özkalp, E., Varoğlu, D., Kirel, A. Ç. ve Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615-639.
- Papatya, A. G. G. (1996). Dünya işletmelerinin joint venture stratejileri ve sinerjik yaklaşım, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 78-85.
- Pınar, A. H. (2005). *Bir rekabet stratejisi olarak sinerjik yönetimin endüstri işletmelerinde geliştirilmesi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Pınar, A. H., ve Turan, M. (2010). Sinerjik Yönetimsel Uygulamaların Strateji Bileşenleri Üzerindeki Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 427-449.
- Robbins, S.P., and Coulter, M. (2003). *Management* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Sayılı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel.
- Senge, P. M. (1998). *Beşinci disiplin* (İldeniz, A, - Doğukan, A, Çev.). İstanbul: Yapı Kredi Kültür Sanat
- Senge, P.M., (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organization. *Sloan Management Review*. Fall, 7-23.
- Sevinç, M. (2019). *İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Shetty, Y. K. (1978). *Leadership and Organization Character*. Cambridge: Cambridge Press.

- Shields, C. M. (2009). Transformative leadership: A call for difficult dialogue and courageous action in racialised contexts. *International Studies In Educational Administration* (Commonwealth Council For Educational Administration and Management), 37(3), 53-68.
- Sorenson, G. (2005). *An intellectual history of leadership studies: The role of James Macgregor Burns*, Kellogg leadership studies project working papers.
- Southworth, G. (2002). Instructional leadership in schools: Reflections and empirical evidence. *School Leadership and Management*, 22(1), 73-91.
- Starratt, R. J. (1995). *Leaders with vision: The quest for school renewal*. Corwin Press, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320-2218 (clothbound: ISBN-0-8039-6259-2; paperback: ISBN-0-8039-6260-6).
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Şanal, M. (2020). Yönetimde sinerji için kuantum bakış açısı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 42-50.
- Şenay, T. (2017). *Okul öncesi öğretmenlerinin yöneticilerinde algıladıkları öğretimsel liderlik davranışı ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (Yenilenmiş 5. Baskı). Konya: Adım.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim liderliği* (2. Baskı). Ankara: PegemA.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics (5th ed.)*. Boston: Pearson, Allyn and Bacon.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2015). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*. Ankara: Nobel.
- Tabachnick, B.G., ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics (6. edition)*. ABD: Pearson.
- Toktamışoğlu, M. (2001). *Kot pantolonlu yönetici*. Ankara: MediaCat
- Toprakçı, E. (2002). *Sınıf örgütünün yönetimi* (1. Baskı). Ankara: Ütopya.

- Töremen, F. (2001). Okul yönetiminde bir tür yaratıcılık: sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 201-212.
- Töremen, F. ve Karakuş M. (2007). Okullarda sinerjinin engelleri: takım çalışması üzerine nitel bir çalışma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7 (1), 619-645.
- Trottier, R. M. (1998). How the Successful Acquirer Keys on Market Power. *Mergers And Acquisitions-Philadelphia*, 32, 30-34.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. *Sayıştay Dergisi*, (80), 57-84. Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Ankara: Detay.
- Uludağ, Z, Tepe, N. (2018). Bazı Değişkenler Açısından Milli Eğitim Müdürlüğü ile Temel Eğitim ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve İş Doyumu Düzeyleri (Amasya İli Örneği). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37 (1), 145-170.
- Wallace, M. (1998). *Synergy through teamwork: Sharing Primary School Leadership*. Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Diego, April.
- Weber, M. (1995). *Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı* (Çev: Özer Ozankaya). Ankara: İmge.
- Webster's English Dictionary Online Sözlük. Erişim: (<http://www.websters-online-dictionary.org/definition/synergy>).
- Willard, B. (1994). *Annual Leadership Development Prework*. IBM Canada, Leadership Development.
- Yalçınkaya, T. (2002). Bilgi toplumunda yaratıcılığın artırılmasında sinerjik ilişkinin rolü, İş, Güç, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1), No. 279.
- Yavuz. E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

- Yılmaz, A., Çelik, A., Abul, A., ve Nalçın, A. Z. (2014). *Sinerjik liderler örgütsel ataleti yener mi? Çalışanların özyeterliliğinin aracılık etkisi*. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Konya.
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yukl, G.(1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Zainuddin, Z. (2019). *Model of Educational Synergy Management*. In Proceedings of the 1st International Conference on Innovation in Education (ICoIE 2018). Atlantis Press.
- Zel, U. (2001). *Kişilik Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açısından Araştırmalar, Teoriler Yorumlar* (1. Baskı). Ankara: Seçkin.

EKLER

EK 1: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

- Erkek Kadın

2. Yaşınız:

- 21-25 26-30 31-35
 36- 40 41 ve üzeri

1. Eğitim Durumunuz

- Yüksekokul Lisans
 Yüksek Lisans Doktora

4. Branşınız:

5. Mesleki kıdeminiz:

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

6.Müdürünüzle çalışma süreniz:

- 1-5 yıl 6-10 yıl 11- 15 yıl 15 yıl ve üzeri

7.Çalıştığınız okul türü:

- Resmi Ortaokul Resmi İmam Hatip Ortaokulu
 Resmi Fen Lisesi Resmi İmam-Hatip Lisesi
 Resmi Anadolu Lisesi Resmi Sosyal Bilimler Lisesi Diğer

EK-2: LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun kutucuğa X işareti koyunuz. Okul Müdürümüz,	SIKLIK DERECEŚİ				
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Yapılacak işlerde yüksek hedefler belirler.					
2. Zamanını örnek olmak ve yol göstermek için harcar.					
3. Eğitimle ilgili yeni fikir ve görüşleri uygular.					
4. Herhangi bir risk durumunda hızlı karar alır ve gerekli dönüşümü sağlar.					
5. Eğitim çalışmalarının nasıl yapılacağına ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.					
6. Sınıfları ziyaret ederek eğitim-öğretim çalışmalarını yakından izler.					
7. Etkili bir eğitim öğretim için gerekli düzen ve disiplini sağlar.					
8. Öğrencilerin başarı takibinde öğretmenlerle sık sık görüşür.					
10. Sınav sonuçlarına göre programı gözden geçirip gerekli değişiklikler yapar.					
11. Ders dışı sosyal, kültürel ve eğitsel faaliyetler için çaba gösterir.					
12. Öğretmenlerin okulun tarihini öğrenmeleri için ortam hazırlar.					
13. Yeni gelen öğretmenlerin kaynaşabilmeleri için değişik etkinlikler düzenler.					
14. Kültürel gelişme için öğrenci ve öğretmenleri sosyal faaliyetlere yönlendirir.					
15. Okulun çevrede daha iyi tanınması için çeşitli etkinlikler düzenler.					
16. Eğitim yılı başında okulun amaçlarını öğrenci ve öğretmenlere açıklar.					

Aşağıdaki maddeler okul müdürünüzün liderlik stilleri puanını ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanmıştır. Lütfen görevli olduğunuz okulun müdürünü dikkate alarak maddeleri değerlendirip, uygun kutucuğa X işareti koyunuz. Okul Müdürümüz,	SIKLIK DERECEŚİ				
	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
17. Tüm ilgililerin katılımıyla okulun vizyonu ve misyonunu geliştirir.					
18. Okulun amaçlarını her fırsatta dile getirir.					
19. Vizyon ve misyona ilişkin ortaya çıkan gelişmelerden tüm ilgilileri haberdar eder.					
20. Vizyonu ve misyonu tören, konferans gibi etkinliklerle sürekli gündemde tutar.					
21. Öğretmenlerden kendi kişisel işlerini yapmasını istemez.					
22. Ahlaki ilkeleri ve davranış kurallarını okul kültürüne yerleştirir.					
23. Ahlaki değerlere ve geleneklere saygı gösterir.					
24. Söyledikleri ile yaptıkları uyumludur.					
25. Kötü sayılabilecek alışkanlıklara sahip değildir.					

1-5 dönüşümcü liderlik stiline ait davranışları

6-10 maddeler öğretimsel liderlik stiline ait davranışları

11-15 maddelere kültürel liderlik stiline ait davranışları

16-20 maddeler vizyoner liderlik stiline ait davranışlar

21-25 maddeler ise etik liderlik stiline ait davranışları ifade etmektedir.

EK-3: ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Yüksek lisans tezimde kullanılmak üzere, aşağıdaki ölçek maddelerini doldurmanız sizden rica ediyorum.

Ölçek ifadelerine vereceğiniz yanıtlar araştırmanın sonuçları ve niteliği açısından çok önemli olup, başka herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Cevaplarınızdan doğru bir şekilde yararlanılabilmesi için, tüm ifadelerin boş bırakılmadan işaretlenmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeyi yaparken samimi ve açık olmanız çalışmanın sonuçları açısından önemlidir. Cevaplarınız bilimsel çalışma amacıyla kullanılacağı için, isim yazmanıza gerek yoktur.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Nigar DUMAN

Örgütsel Sinerji Ölçeği

ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ						
		HEP	SIK SIK	BAZEN	NADİREN	HIÇ
		5	4	3	2	1
1	Okulumuzda çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasından mutluluk duyar.					
2	Okulumuzda çalışanlar birbirlerine empati ile yaklaşırlar.					
3	Okulumuzda çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarf etmekten çekinmezler					
4	Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin fikirlerini dinlerler.					
5	Okulumuzda öğretmenler duygusal olarak güvende hissederler.					

ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ						
		HEP	SIK SIK	BAZEN	NADİREN	HIÇ
		5	4	3	2	1
6	Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşırlar.					
7	Okulumuzda çalışmak, çalışanları güvende hissettirir.					
8	Okulumuzda, herkesin çalışma biçimine saygı duyulur.					
9	Öğretmenler bu okulda çalışmaktan hoşnuturlar.					
10	Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin zayıf yönlerini telafi etmeye yardımcı olur.					
11	Okulun gelişimi için yapılan işlerde zaman zaman esneklik sağlanır.					
12	Okulumuzda çalışanlar, ihtiyaç durumunda inisiyatif kullanırlar.					
13	İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir.					
14	Okulumuzda, yapılan bir hata sonucunda ileride nasıl hareket edileceği konusunda fikir alış verişi yapılır.					
15	Okulumuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir.					
16	Okulumuzda, problem çözümü konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.					
17	Okulumuzda, yeni projeler desteklenir.					
18	Bir problem hakkında potansiyel çözümler üzerinde konuşulur.					
19	Okulumuzda çalışanların bir işi farklı şekillerde yapmaları olumlu karşılanır.					
20	Bir problem hakkında ortaya atılan potansiyel çözümlerin zayıflıkları hakkında konuşulur.					
21	Okulumuzda yapılacak olan işlerin kim tarafından yapılacağı açıkça bellidir.					
22	Okulumuzda yapılacak olan işlerin ne zaman yapılacağı açıkça bellidir.					
23	Okulumuzda yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı açıkça bellidir.					
24	Okulumuzda, okulun gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl gelişeceği hakkında bilgilendirmeler yapılır.					
25	Okulumuzda, okulun gelişimi adına atılan her fikir önemsenir.					

ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ

		HEP	SIK SIK	BAZEN	NADİREN	HIÇ
		5	4	3	2	1
26	Okulumuzda çalışanlar, yapılan toplantılarda açıkça fikirlerini dile getirebilirler.					
27	Okulumuzda, çalışanlar mesleki gelişimleri için çaba sarf eder.					
28	Okulumuzda çalışanlar alanlarındaki yeniliklerden haberdardırlar.					
29	Okulumuzda, başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur.					

EK-4: ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

Search: tuba.sagir@hotmail.com

2 ileti dizisinden 2.

Nigar Duman <nigarrba@gmail.com> 15 Kas 2019 12:24 ☆ ↶ ⋮
Alıcı: tuba.sagir ▾

Merhaba ben Nigar . Yüksek lisans tez çalışmamda kullanmak için geliştirmiş olduğunuz öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğini kullanmak istiyorum .Bu konuda desteğinizi bekliyorum .
İyi çalışmalar.

Tuba Sağır Akpolat <tuba.sagir@hotmail.com> 16 Kas 2019 20:50 ☆ ↶ ⋮
Alıcı: ben ▾

Tabii ki kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar.

iPhone'umdan gönderildi

> Nigar Duman <nigarrba@gmail.com> şunları yazdı (15 Kas 2019 12:23):
>
>
⋮

↶ Tuba Sağır Akpolat

EK-5: LİDERLİK STİLLERİ ÖLÇEĞİ KULLANIM İZİNİ

Postalarda arayın

255 ileti dizisinden 1.

liderlik stilleri ölçek izin onayı Gelen Kutusu x

Nigar Duman 23 Aralık Çar 18:37 (21 saat önce) ☆
Merhaba hocam, Ben Nigar ,yüksek lisans öğrencisiyim.Tez çalışmamda geliştirmiş olduğunuz liderlik stilleri ölçeğini kullanmak istiyorum. Bu konuda de...

adnan akçakoca 16:04 (16 dakika önce) ☆ ↩ ⋮
Alıcı: ben ▾
Merhaba

Ölçeği kullanmanızda bir sakınca yok. Literatüre katkı sağlaması dileğiyle çalışmanızda başarılar dilerim.
Adnan AKÇEKOCE

Gönderen: Nigar Duman <nigarrba@gmail.com>
Gönderildi: 23 Aralık 2020 Çarşamba 18:37
Kime: akcakocaadnan@hotmail.com <akcakocaadnan@hotmail.com>
Konu: liderlik stilleri ölçek izin onayı

EK -6: ETİK KURUL ONAYI



1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
Akademik Değerlendirme Koordinatörlüğü

Sayı : E-62310886-302.14.03-5182
Konu : Tez Önerisi (Nigar Duman)

23.01.2021

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 11.01.2021 tarih ve 2004 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nigar Duman'ın, Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun danışmanlığında yürütmekte olduğu, "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleriyle Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki" başlıklı tez önerisi, değerlendirilmiş ve bilgilerinize ekte sunulmuştur.

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU
Kurul Başkanı

Ek: Değerlendirme Formu

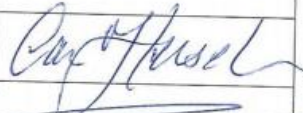
Sayı : 17162298.600-12
Konu : Tez Önerisi

18 OCAK 2021

İlgili Makama

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nigar Duman'ın, Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun danışmanlığında yürütmekte olduğu, "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleriyle Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki" başlıklı tez önerisi, değerlendirilmiş ve yapılmasında bir sakınca olmadığı tespit edilmiştir. Bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Başkent Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler ve Sanat Araştırma Kurulu

Ad, Soyad	Değerlendirme	İmza
Prof. Dr. M. Abdülkadir Varoğlu	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Kudret Güven	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Ali Sevgi	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Işıl Bulut	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Can Mehmet Hersek	Olumlu/Olumsuz	
Prof. Dr. Özcan Yağcı	Olumlu/Olumsuz	

Prof. Dr. Özcan Yağcı, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nigar Duman'ın, Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun danışmanlığında yürütmekte olduğu, "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleriyle Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki" başlıklı tez önerisinin "ayrıntılı, özenli, tutarlı" bir şekilde hazırlanmış ve dolayısıyla beklentileri karşılayacak bir çalışma olduğu görüşlerini iletmislerdir.

EK-7: M.E.B ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-14588481-605.99-21213173
Konu : Araştırma İzni

24.02.2021

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 2020/2 sayılı Genelgesi.
b) 03.02.2021 tarihli ve 8281 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Nigar DUMAN'ın "**Öğretmen Algularına Göre Liderlik Stilleriyle Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki**" konulu çalışması kapsamında İlimiz Çankaya İlçesine bağlı, ekli listedeki okullarda uygulama yapma talebi ilgi (a) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

ARAŞTIRMA YAPILACAK OKUL LİSTESİ

S.No	İli	İlçesi	Okul/ Kurum	Örneklem Yapılacak (Öğretmen)	Örneklem Yapılacak (Yönetici)
				Sayısı	Sayısı
1	Ankara	Çankaya	Ahmet Yesevi Ortaokulu	45	-
2	Ankara	Çankaya	Anıttepe Lisesi	67	-
3	Ankara	Çankaya	Ankara Atatürk Lisesi	115	-
4	Ankara	Çankaya	Ankara Fen Lisesi	41	-
5	Ankara	Çankaya	Ayhan Sümer Anadolu Lisesi	31	-
6	Ankara	Çankaya	Ayrancı Anadolu Lisesi	48	-
7	Ankara	Çankaya	Mazhar Usta Ortaokulu	12	-
8	Ankara	Çankaya	Bahçelievler Anadolu Lisesi	51	-
9	Ankara	Çankaya	Bahçelievler Deneme Anadolu Lisesi	66	-
10	Ankara	Çankaya	Betül Can Anadolu Lisesi	51	-
11	Ankara	Çankaya	Doktor Binnaz-Rıdvan Ege Anadolu Lisesi	54	-
12	Ankara	Çankaya	Ertuğrul Gazi Ortaokulu	26	-
13	Ankara	Çankaya	Eşref Bitlis Ortaokulu	44	-
14	Ankara	Çankaya	Hacı Ömer Tarman Anadolu Lisesi	55	-
15	Ankara	Çankaya	Hasan Ali Yücel Sosyal Bilimler Lisesi	52	-
16	Ankara	Çankaya	Şehit Erhan Dural Anadolu Lisesi	46	-
17	Ankara	Çankaya	İncesu Şehit Saadettin Demir Anadolu Lisesi	44	-
18	Ankara	Çankaya	İzciler Ortaokulu	18	-
19	Ankara	Çankaya	İzzet Latif Aras Ortaokulu	38	-
20	Ankara	Çankaya	Kırkkonaklar Anadolu Lisesi	57	-
21	Ankara	Çankaya	Kurtuluş Anadolu Lisesi	42	-
22	Ankara	Çankaya	Mimar Sinan Ortaokulu	38	-
23	Ankara	Çankaya	Musa Erdem Anadolu Lisesi	37	-
24	Ankara	Çankaya	Öğretmen Necla Kızıbağ Anadolu Lisesi	52	-
25	Ankara	Çankaya	Ömer Seyfettin Anadolu Lisesi	55	-
26	Ankara	Çankaya	Reha Alemdaroğlu Anadolu Lisesi	50	-
27	Ankara	Çankaya	Salih Alptekin Ortaokulu	61	-
28	Ankara	Çankaya	Şehit Doğan Tazegül Anadolu Lisesi	55	-
29	Ankara	Çankaya	Türkönüt Ortaokulu	27	-
30	Ankara	Çankaya	Talatpaşa Ortaokulu	51	-
31	Ankara	Çankaya	Türkiye Noterler Birliği Ortaokulu	30	-
32	Ankara	Çankaya	Halide Edip Adıvar Ortaokulu	74	-
33	Ankara	Çankaya	Çankaya Lisesi	67	-
34	Ankara	Çankaya	Pakize Erdoğan Ortaokulu	34	-
35	Ankara	Çankaya	MEV Gökkuşuğu Özel Eğitim Ortaokulu	39	-
36	Ankara	Çankaya	TC Emlak Bankası Ortaokulu	26	-
37	Ankara	Çankaya	Kirami Refia Alemdaroğlu Anadolu Lisesi	65	-
38	Ankara	Çankaya	Ahmet Bahadır İlhan Ortaokulu	42	-
39	Ankara	Çankaya	Ümitköy Anadolu Lisesi	57	-
40	Ankara	Çankaya	Necdet Seçkinöz Ortaokulu	67	-

41	Ankara	Çankaya	Büyükhanlı Kardeşler Ortaokulu	46	-
42	Ankara	Çankaya	Namik Kemal Ortaokulu	39	-
43	Ankara	Çankaya	Kütükçü Ali Bey Ortaokulu	47	-
44	Ankara	Çankaya	Gaziosmanpaşa Necla-İlhan İpekçi Ortaokulu	49	-
45	Ankara	Çankaya	Mehmet Özcan Torunoğlu Ortaokulu	30	-
46	Ankara	Çankaya	Ülkü Akın Ortaokulu	45	-
47	Ankara	Çankaya	İl Genel Meclisi Ortaokulu	67	-
48	Ankara	Çankaya	Anıttepe Ortaokulu	48	-
49	Ankara	Çankaya	Gülen-Muharrem Pakoğlu Ortaokulu	82	-
50	Ankara	Çankaya	27 Aralık LIONS Ortaokulu	42	-
51	Ankara	Çankaya	Şehit Cihan Bayık Ortaokulu	39	-
52	Ankara	Çankaya	Ayten Şaban Diri Ortaokulu	37	-
53	Ankara	Çankaya	Türk Telekom Sosyal Bilimler Lisesi	51	-
54	Ankara	Çankaya	Ayrancı Aysel Yüçetürk Anadolu Lisesi	69	-
55	Ankara	Çankaya	75. Yıl Anadolu Lisesi	56	-
56	Ankara	Çankaya	Or-an Perihan İnan Ortaokulu	35	-
57	Ankara	Çankaya	Beytepe Ortaokulu	53	-
58	Ankara	Çankaya	Çankaya Anadolu Lisesi	51	-
59	Ankara	Çankaya	Tevfik İleri Ortaokulu	70	-
60	Ankara	Çankaya	Ahmet Vefikpaşa Ortaokulu	33	-
61	Ankara	Çankaya	Maltepe Ortaokulu	80	-
62	Ankara	Çankaya	Ziraat Mühendisleri Ortaokulu	46	-
63	Ankara	Çankaya	Rauf Orbay Ortaokulu	52	-
64	Ankara	Çankaya	Dikmen Öğretmen Necla Kızılbag Ortaokulu	63	-
65	Ankara	Çankaya	Metin Oktay Ortaokulu	55	-
66	Ankara	Çankaya	Akşemsettin Ortaokulu	24	-
67	Ankara	Çankaya	Ayten Tekişik Ortaokulu	51	-
68	Ankara	Çankaya	Erdoğan Şahinoğlu Ortaokulu	27	-
69	Ankara	Çankaya	Mehmet Emin Resulzade Anadolu Lisesi	49	-
70	Ankara	Çankaya	Mimar Kemal Ortaokulu	42	-
71	Ankara	Çankaya	Şehit Feramil Ferhat Kaya Anadolu Lisesi	52	-
72	Ankara	Çankaya	Münevver Öztürk Ortaokulu	34	-
73	Ankara	Çankaya	Aziz Altıpınar Ortaokulu	18	-
74	Ankara	Çankaya	Mehmet İçkale Ortaokulu	36	-
75	Ankara	Çankaya	Yasemin Karakaya Ortaokulu	52	-
76	Ankara	Çankaya	Kavaklıdere Ortaokulu	38	-
77	Ankara	Çankaya	Abdurrahman Şengel Ortaokulu	62	-
78	Ankara	Çankaya	Kocatepe Mimar Kemal Anadolu Lisesi	56	-
79	Ankara	Çankaya	Leyla Turgut Anadolu Lisesi	55	-
80	Ankara	Çankaya	Karataş Ortaokulu	12	-
81	Ankara	Çankaya	Timur Ortaokulu	42	-
82	Ankara	Çankaya	Sokullu Mehmet Paşa Anadolu Lisesi	53	-
83	Ankara	Çankaya	Kırkkonaklar İffet Güneşoğlu Ortaokulu	24	-
84	Ankara	Çankaya	TSK Mehmetçik Vakfı Hafize İhsan Payaza Ortaokulu	20	-
85	Ankara	Çankaya	Fevzi Özbey Ortaokulu	34	-

86	Ankara	Çankaya	Faik Güngör Anadolu İmam Hatip Lisesi	30	-
87	Ankara	Çankaya	Mehmet Zakir Ekni Anadolu Lisesi	51	-
88	Ankara	Çankaya	Cumhuriyet Fen Lisesi	59	-
89	Ankara	Çankaya	İncesu Şehit Sultan Selim Karakoç İmam Hatip Ortaokulu	10	-
90	Ankara	Çankaya	İMKB Alparslan İmam Hatip Ortaokulu	57	-
91	Ankara	Çankaya	Hilmi Hatice Aksoy Ortaokulu	25	-
92	Ankara	Çankaya	Şehit Feyza Acısu Ortaokulu	24	-
93	Ankara	Çankaya	Hasan Celal Güzel Anadolu İmam Hatip Lisesi	18	-
94	Ankara	Çankaya	Adalet Nizamoğlu Anadolu Lisesi	56	-
95	Ankara	Çankaya	Ümitköy Anadolu İmam Hatip Lisesi (Erkek)	60	-
96	Ankara	Çankaya	Muzaffer Bahri Kutluözen Ortaokulu	19	-
97	Ankara	Çankaya	Özel Harekat Şehitleri Anadolu İmam Hatip Lisesi	29	-
98	Ankara	Çankaya	Misakı Milli Ortaokulu	3	-
99	Ankara	Çankaya	Çiğdem Anadolu Lisesi	36	-
100	Ankara	Çankaya	Beştepe Şehitleri İmam Hatip Ortaokulu	33	-
101	Ankara	Çankaya	Mutlukent Anadolu Lisesi	17	-
102	Ankara	Çankaya	Süheyl Ünver Anadolu Lisesi	15	-
103	Ankara	Çankaya	Ümitköy Anadolu İmam Hatip Lisesi (Kız)	58	-
104	Ankara	Çankaya	Yunus Emre Ortaokulu	8	-
GENEL TOPLAM				4604	

EK-8: İŞ TAKVİMİ

İşlem	ARALIK	OCAK	ŞUBAT	MART	NİSAN	MAYIS	HAZİRAN
Tez Önerisinin Tez Danışmanına Sunulması							
Tez Danışmanı Düzeltmelerinin Yapılması							
Ölçek İzinlerinin Alınması							
Tez Önerisinin Etik Kurula Sunulması							
Tez Önerisinin Araştırma Onayı için MEB'e Gönderilmesi							
Araştırma Onayının Alınması							
Literatür Taraması Zenginleştirilmesi ve Yazılması							
Araştırma Ölçeklerinin Uygulanması							
Literatür Taramasının Tamamlanması ve Tez Danışmanına Sunulması							
Tez Danışmanı Düzeltmelerinin Yapılması							
Veri Analizi, Yorumlanması ve Yazılması							
Tez Taslağının Tez Danışmanına Sunulması							
Tez Danışmanı Düzeltmelerinin Yapılması							
Sonuç ve Önerilerin Yazılması							
Tez Taslağının Tez Danışmanına Sunulması							

