



## Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki\*

### *The Relationship Between Leadership Styles of School Administrators and Organizational Synergy According to Teachers' Perceptions*

Beytullah KURU<sup>1</sup>, Doç. Dr. Gökhan KAHVECİ<sup>2</sup>

#### Öz

Liderlik stilleri, bir liderin ekip üyeleriyle etkileşim kurma ve karar alma biçimini ifade eder. Öte yandan, örgütsel sinerji, ortak bir hedefe ulaşmak için bir kuruluş içindeki bireylerin veya grupların iş birliğine dayalı etkileşimidir. Liderler, iş birliğini ve iletişimi teşvik eden bir liderlik tarzı seçerek örgütsel sinerjiyi artırabilir. Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni 2020-2021 eğitim öğretim yılında Rize ili ve ilçelerindeki resmi ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlerden meydana gelmiştir. Bu çalışmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi ile örneklem oluşturma yolu seçilmiş ve 326 öğretmen araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmanın verilerinin toplanmasında; Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen “Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği”, Akpolat ve Levent (2018)’in geliştirdiği “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği” ve araştırmacının hazırladığı “Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu” kullanılmıştır. Araştırma sonucunda demokratik liderlik ile örgütsel sinerji arasında yüksek düzeyde otokratik liderlik ile orta düzeyde pozitif yönlü, anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Tam serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel sinerji arasında ise düşük düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik stilleri, örgütsel sinerji, okul yöneticisi, öğretmen

**Makale Türü:** Araştırma

#### Abstract

Leadership styles refer to the way a leader interacts with team members and makes decisions. On the other hand, organizational synergy refers to the collaborative interaction of individuals or groups within an organization to achieve a common goal. Leaders can increase organizational synergy by choosing a leadership style that encourages collaboration and communication. The purpose of this study is to examine the relationship between school administrators' leadership styles and organizational synergy according to teachers' perceptions. The research was conducted using the relational survey model. The population of the study consisted of teachers working in public primary and secondary schools in Rize province and its districts in the 2020–2021 academic year. In this research, sampling was selected by the simple random sampling method, and 326 teachers were included in the study. The "Leadership Style Scale of School Administrators" developed by Kılıç and Yılmaz (2018), the "Organizational Synergy Scale for Teachers" developed by Akpolat and Levent (2018), and the "Personal and Professional Information Form" prepared by the researcher were used to collect the data. As a result of the research, a significant positive relationship was determined between democratic leadership and organizational synergy at the high level and autocratic leadership at the medium level. On the other hand, there is a low level and negative relationship between

\* Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırlanmış olduğu yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup>Milli Eğitim Bakanlığı, Pazarköy Hafız Ali Usta Ortaokulu, beytullah\_kuru19@erdogan.edu.tr.

<sup>2</sup>Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, gokhan.kahveci@erdogan.edu.tr.

leadership that gives full freedom and organizational synergy. In addition, the leadership styles exhibited by school administrators were found to be a significant predictor of organizational synergy.

**Keywords:** Leadership styles, organizational synergy, school administrator, teacher

**Paper Type:** Research

## Giriş

Yönetim alanında liderlik çalışmaları 1960 sonrası ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda yapılan çalışmalarda liderin kişilik özelliklerini çevre, kalıtım ve öğrenmenin etkilediği belirlenmiştir. (Hoy ve Miskel, 2010). Süreç, grup ve liderin konumu liderliğin anlamının farklı algılanmasına yol açmıştır (Erçetin, 2000; Şişman, 1997). Bu durum sebebiyle ortaya çıkan tanımlara bakılacak olursa Eren'e (1998) göre liderlik, insanları belirlenen amaçlar çevresinde toplayabilme ve bu amaçlara göre onları hareket ettirebilme yetenek ve bilgiler bütünüdür. Başka bir tanımda liderlik, örgüt değerlerinin çalışanların kişilikleri ile birleştirme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Badaracco ve Ellsworth, 1978). Schein (1992) ise liderliği değişim sürecinin fitilini ateşlemek için alışılmışın dışına çıkabilme kabiliyeti olarak tanımlamıştır.

Liderliğin tanımı yapılırken lider ve liderlik kavramları arasında kesin bir ayrıma gidilmeyip lider kavramı liderliğin içinde ele alınmıştır. Oysa lider; bir şahsı belirtirken, liderlik stil, davranış ve hal olarak görülmektedir (Çelik, 2014). Liderlik tanımlarına bakıldığında farklı nitelikler ortaya çıkmaktadır. Bu farklılıklar liderlik stillerini meydana getirmektedir. Liderlerde olması gereken özellikler hakkında bir kesinlik olmasa da bazı özellikler liderlerde ortak olarak görülmektedir. İletişime geçebilme, pozitiflik, heyecanlı ve güvenilir olma, zekilik, hoşgörülü ve demokratik olma, kararlılık, analiz ve sentez yeteneğine sahip olma, etkileyicilik, vizyon sahibi ve örnek olma liderlerin ortak özellikleri olarak sayılabilir (Keser Özmantar ve Çetin, 2017). Liderde olması beklenen özelliklere üstün ahlaklılık, etkileyici konuşma, değerlere bağlılık, korkusuzluk, isteklilik, kararlılık, çeviklik, sabırlı ve azimli olma gibi özellikler de eklenebilir (Arslan, 2004; Erdoğan, 2006).

Sinerji, parçaların etkisine bakarak bütünü etkisini tahmin edememdir. Sinerjinin tahmin edilememe özelliği bulunmaktadır (Çamlıbel, 2003). Sinerjinin ortaya çıkabilmesi için amaçların ortak olması, tek kişi yerine bütün olarak hareket edilmesi ve farklı fikirlere saygılı olunması gerekmektedir. Sinerjinin özünü farklılıklara verilen değer oluşturmaktadır. Farklılıklar sinerji çatısı altına alınırsa farklılıklar dezavantaj yerine avantaj konumuna gelir (Robinson, 2009). Mackenze (1987), sinerjiyi destekleyen lider davranışlarının; girişimcilik, sınavıcılık, ayrıntıcı olmak, özetleyicilik ve önerici olmak şeklinde olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte saldırganlık, engelleyicilik, bencillik, ihtiras, despotluk ve uçarılık sinerjiyi engelleyen lider davranışları arasında gösterilmektedir.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Liderlik Yaklaşımları

Literatürde liderlik yaklaşımlarına ilişkin temelde dört farklı yaklaşım kabul görmektedir: Bunlar, özellikler, davranışsal, durumsal ve modern liderlik yaklaşımları. Kabul edilen yaklaşımların hiçbirisi liderliği yalnız açıklayamadığı için birbirini tamamlama özelliğine sahip bu yaklaşımlar birlikte ele alınmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2012). Özellikler yaklaşımına göre lider olacak kişi doğuştan birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Sahip olunması gereken özelliklerin sonradan kazanılmasının mümkün olmadığı görüşü ağır basmaktadır. Lider sıradan insanlardan sosyal, fikirselsel, kişisel ve duyuşsal olarak farklı olmalıdır (Koçel, 2003). Özellikler yaklaşımı konusunda araştırma yapan araştırmacılar bu yaklaşımın eksik yönlerini eleştirmiştir. Yapılan araştırmalarda lider özelliklerini taşıdığı halde lider olmayan kişilerin grup içinde var olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple liderlik konusunda sadece özelliklerin değil özelliklerin yanında davranışların da araştırılması gerektiği söylenmiştir. Özellikler yaklaşımına gelen tepki, davranışsal yaklaşımları meydana çıkarmıştır (Buluç, 2020).

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

Başarılı liderlik için birçok değişkenin birlikte olması gerekmektedir. Bunun sonucunda da farklı durumlara göre farklı liderlik tarzlarının gerekli olduğunu savunan durumsal liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Şişman, 2018). Ayrıca durumsallık yaklaşımı özellikler ve davranışsal teorilerine tepki olarak doğmuştur (Sığır ve Gürbüz, 2014). Durumsal yaklaşımda içinde bulunulan duruma uyum ve örgüt mensuplarının hazır bulunurluğu çok önemli görülmektedir. Örgüttekilerin hazır bulunurluğu yapılacak olan görevlerin istikle yerine getirmesini sağlamaktadır. Etkili liderler mevcut ortamı ve personelin hazır bulunma seviyesini göz ardı etmemesi gerekmektedir. Ayrıca lider, lideri olduğu örgütteki kişilerin yetenek ve motivasyonunu göz önünde bulundurmalıdır (Öztürk, Doğuç ve Arıkan, 2017).

Değişen dünya ve yeni gelişmeler ışığında liderlik araştırmacılar tarafından yeniden ele alınmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ruhsal, karizmatik, dönüşümcü, etik, sürdürümcü ve etkileşimci liderlik gibi yaklaşımlar meydana çıkmıştır (Eraslan, 2004). Geleneksel liderlik yaklaşımlarında ruhsallığın işlenmemesi sebebiyle ruhsal liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Ruhsal liderlikte örgütteki personelin ruhsal yönü ön plana çıkartılarak örgüt amaçlarının geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir (Akıncı ve Ekşi, 2017). Bir diğer yaklaşım ise karizmatik liderliktir. Yetenek anlamına gelen sözcükten türeyen karizma olağanüstü, sıradan olmayan, Allah vergisi, cazibe ve güç anlamlarında da kullanılmaktadır (Avcı, 2019). Modern yaklaşımlardan birisi de etik liderlik yaklaşımıdır. Etik liderlik anlayışında iyi insan olmanın ne demek olduğu sorgulanırken liderlerden doğruluk ve güvenilirlik gibi erdemler beklenmektedir. Etik lider konumu ne olursa olsun örgütteki tüm bireylerle iletişim halinde olmalı ve gerekli yönetim becerilerini sergilemesi gerekmektedir (Şenel ve Aydoğan, 2019).

### 1.1. Liderlik Stilleri

Literatür incelendiğine (Alvesson, Blom ve Sveningsson, 2016; Bass ve Steidlmeier, 1999; Brumley, 2011; Chin ve Trimble, 2014; Eryeşil ve İraz, 2017; Kgate, 2016; Lambert, Zimmerman ve Gardner, 2016; Murari, 2015) otokratik, demokratik, vizyoner, destekleyici, hümanist, otantik, karizmatik, hizmetkar, sürdürümcü, dönüşümcü, serbest bırakıcı gibi birçok liderlik stilleri görülmektedir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda otokratik, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik stilleri ele alınmıştır. Otokratik liderlik, bütün yetkinin liderde olduğu liderlik stildir. Lider, amaçları ve bu amaçlara ulaştıracak yöntemleri kendisi belirlemektedir. Karar verici tek mercii otokratik liderdir. Tüm mekanizmanın lidere bağlı olduğu ayrıca sıkı bir denetimin var olduğu bu sistemde liderin olmaması durumunda işler aksamaktadır (Bilgi, 2020). Yönetimde baskıcı yaklaşımı tercih eden lider güç olarak cezayı çok kullanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2011). Lider astlarının duygularını asla önemsemez onun için önemli olan işin yapılmasıdır. Otokratik liderlik stilinde yetki tek el olduğu için karar alma hızlıdır. Karar alırken astların sürece katılmasına izin verilmemektedir (Serinkan, 2008). Otokratik liderler örgüt üyelerinin ihtiyaçlarına karşı ilgisiz kalmaktadır (Keçecioğlu, 1998). Düşünceleri önemsenmeyen astlar önemsiz oldukları duygusuna kapılıp sorumluluktan kaçınma davranışı sergileyebilmektedirler (Goleman, 2002).

Demokratik liderlik stiline otokratik liderlik stiline zıttı niteliğini taşıdığı söylenebilir. Bu liderlik stilini benimseyen yönetici örgüt üyelerinin fikirlerini önemser ve onların yönetim sürecine katılımını teşvik etmektedir (Ergun Özler, 2013). Karar alırken çalışanların da fikirleri alınıp tüm fikirlere karşı nesnel bir yaklaşım sergilenmektedir. Ancak nihai kararda çalışanların da fikirleri dikkate alınarak lider son sözü söyler ve karar alma süreci tamamlanır (Ekici, 2006).

Yönetim yetkisinin örgüt üyeleri ile paylaşıldığı bu liderlik stilinde iş bölümüne ve iletişime önem verilmektedir. Bu iletişim örgüt üyelerinin arasında ve üyelerle lider arasında etkili bir şekilde devam ettiği için yardımlaşmanın da olduğu kurumsal bir ortam oluşmaktadır (Yörük ve Kocabaş, 2001).

Tam serbestlik tanıyan liderlik stili birçok araştırmacı tarafından sürdürümcü liderliğin alt boyutu olarak görülmektedir. Yani “Laissez-Faire” müdahale etmeme anlamındadır (Karip 1998). Buna karşın Hoy ve Miskel (2010) literatürde “serbest bırakıcı liderlik” olarak da adlandırılan tam serbestlik tanıyan liderliği ayrı bir liderlik stili olarak kabul etmektedir. Tam serbestlik tanıyan lider; sözde lider, risk almaktan kaçınan, grup üyeleriyle etkileşime girmeyen, şahsi yetkilerine sahip çıkmayıp grubu sınırsız yetkiyle donatan lider olarak tanımlanabilir (Eren, 2004). Bu durumda burada liderliğin olmadığı söylenebilir (Bass ve Avolio, 1994). Serbest bırakıcı lider liderlik özelliklerini göstermediği için herhangi bir yönlendirme de yapmamaktadır (İlgar,2005). Ortalıkta pek görünmeyen bu liderler gruba tam serbestlik sağladığı için kendisinden yardımda bulunulmasını da istememektedir (Terzi ve Kurt, 2005).

### 1.3. Sinerji ve Örgütsel Sinerji Kavramı

Çağın getirdiği yönetim anlayışı değişimi ile literatürde pozitif örgütsel kavramlara daha sık yer vermeye başlanmıştır. Bu yüzden negatiflik taşıyan kavramların incelenmesi yerine pozitif kavramlar gündeme alınmaya başlanmıştır. Örgütsel sinerji kavramı da bunlardan biridir. Söz konusu kavram, “birlikte çalışmak” anlamındaki Yunanca “synergos” sözcüğünden gelmektedir (Diker ve Ökten, 2009). Dökmen (2004) ise sinerjiyi, ortak sonuca katkı sağlayacak birkaç etkenin etkileşimi sonucunda, etkenlerin yalnız başına oluşturacağı etkiden daha fazlasını üretmesi şeklinde açıklamaktadır. Sinerji ortak bir amaç uğrunda birlikte hareketle hedefe odaklanma olarak tanımlanabilir (Özdevicioğlu ve İnce Balcı, 2011). Günümüzde yönetim anlayışında bir değişim yaşandığı söylenebilir. Bu değişimle birlikte, literatürde negatiflik taşıyan kavramlar yerine pozitif kavramlar daha sık ele alınmaya başlanmıştır. Pozitif kavramlardan biri de örgütsel sinerjidir. Özellikle, örgütün amacına ulaşmak için birlikte hareket etmek önemlidir. Bu bağlamda, örgüt üyelerinin yapabilecekleri işlere istekli olmaları ve bu kabiliyetlere sahip olmaları da önem taşımaktadır.

Örgüt üyelerinin; verimsizliği, çalışmaya karşı gönülsüzlüğü ya da koşullara ve yeteneğe sahip olmaması sebebiyle bazı örgütler sinerjik değildir (Mullen ve Lick, 1999). Sinerjik örgüt farklı becerilerle donatılmış tamamlayıcı yetenekleri olan insanlardan oluşur (Robinson, 2009). Sinerji oluşturmaya çalışan örgütte; liderlik, iletişim, karşılıklı güven ve destek, açık iletişim, etkili bireysel fark yönetimi, karşılıklı anlama ve anlaşma, takımın seçiciliği ana dinamikler olarak görülmektedir (Balcı, 1995). Örgüt üyelerinin en iyi biçimde çalışabilmeleri için katılımcıların ilgilerinin olması ve grup içinde güçlendirilmiş olması gerekmektedir. Örgüt içinde yetkilendirilen üyeler güvenildiğini hissetmektedir. Bunun sonucunda grup üyelerinde paylaşma, yeni fikirler ve yaratıcılık için kabiliyetlerini artırmaya isteklilik oluşmaktadır (Mullen ve Lick, 1999). Okullar gibi örgütlerde, yaratıcılığı artırmak ve çatışma durumlarında çözüm bulmak için gerekli olan esneklik ve insan kaynağına dayalı bir yapı daha da önem kazanmaktadır.

Okulların organik örgütler olması sebebiyle, çağın değişiminden çok hızlı etkilenmektedir. Bu hızlı döngü karşısında esneklik, dayanıklılığın sağlanmasında önemli görülmektedir. Örgüt içinde oluşturulan esneklik, yaratıcılığı artırmanın yanında olası çatışma durumunda çözümüne fayda sağlayacaktır. Okul gibi örgütlerde insan etkileşimlerinin fazla olması sebebiyle, insan kaynağına vurgu yapılmaktadır. Bu bağlamda, örgüt gelişimi adına öğretmenler okulların insan kaynağının önemli kısmını oluşturmaktadır. Öğretmenler örgüt üyesi olarak, ortak hedefler uğrunda birlikte çalıştıklarında, okul örgütünün gelişimi için düşünce ürettiğinde ve düşüncelerini uygulamaya safhasına geçirebilecek ortam bulduklarında örgütlerine kattıkları artı değer artacaktır. Böylece daha katılımcı, etkili ve sinerjisi yüksek bir okul oluşturulabilir (Sezgin, 2014). Örgütsel sinerji, örgüt çalışanlarının buna inanmasıyla oluşturulabilen bir olgudur. Bu yüzden, örgütsel sinerjinin tam anlamıyla meydana gelmesi için

gerekli olan ortamın ön şartlarının oluşturulmuş olması kaçınılmazdır (Conner, 1993). Örgütsel sinerjinin oluşabilmesi için gerekli olan birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörler arasında etkili iletişim, yaratıcı tartışmalar ve hızlı geri bildirimler önemli bir yer tutmaktadır

Sorunlara karşı güven ortamında etkili iletişimle yaratıcı tartışmaların yapılması ve ortaya çıkan fikirlere karşı hızlı geri bildirim olmasının örgütlerde sinerjik yönetimin önemini daha da arttırmaktadır. Sinerjik yönetim karmaşık örgüt yapısının ortadan kaldırıldığı, hiyerarşinin azaltıldığı ve katılımcı bir yapının olduğu sade organizasyon olarak da tanımlanabilir (Köksal, 2008). Yahya ve Goh (2002) sinerjik yönetimi, toplam kalite yönetiminin asıl boyutlarından biri olarak görmektedir. İnsanlar bildikleriyle yönetime katılım sağlamalı ve herkesin fikri önemsenmelidir. İşlerin kaliteli ve düzenli olması iş birliğine bağlıdır. Lai (2002)'ya göre sinerjik yönetim tüm sistemdeki büyük resme bakmak, unsurları etkileşim içine sokmak ve tümünden gelim anlayışını uygulamaktır. Bu bağlamda, örgütlerin güçlenmesi için insanların birlikte çalışmalarının önemi de oldukça büyüktür. İnsanların birlikte çalışarak elde ettikleri sinerji, bireysel katkıların ötesinde örgütün bütününe yönelik daha büyük bir etki yaratmaktadır. İnsanların ortak hedeflere yönelik bir araya gelmeleri, farklı bakış açılarının bir arada değerlendirilmesi ve yaratıcı tartışmaların yapılması örgütlerin gelişimine önemli bir ivme kazandırabilir.

Örgütler insanların pozitif katkılarıyla gelişmektedir. İnsanların ortak hareket etmeleri, iş birliği yapmaları, katılımcı ve demokratik olmaları örgütü güçlü yapmaktadır. İnsanların bireysel yapabildikleri işler, zihinsel aktiviteler ve davranışlar kısıtlı olmasına rağmen, toplandıklarında düşündüklerinden daha yüksek bir verim elde edilmekte ve işler daha kısa zamanda yapılabilmektedir. Değişim ve gelişimin hızlı olduğu günümüz dünyasında örgütler hayatta kalabilmek için "ben" yerine, "biz" anlayışını benimsemiştir. Bu sebeple örgütlerde verimliliği artırmak için takımlar kurulmaktadır. Takım çalışması sonucunda ortaya sinerji denen büyük güç çıkmaktadır. Örgütsel sinerji kavramı ile ilgili alan yazındaki çalışma sayısının azlığı sebebiyle bu çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Eğitim örgütlerinde eğitsel çalışmalarda iş birliğinden doğacak enerji, kaliteli öğretim, verimliliğin artırılması ve güven ortamının oluşturulması için okul yöneticilerinin sinerjik yönetim tarzına sahip olması gerektiği söylenebilir. Bir lideri etkili kılan onun liderlik stildir. Liderler yönettikleri örgütte geleneksel kalıpların dışına çıkıp modern liderlik anlayışı ile hareket ederse çalışanlar arasında bir sinerji oluşur. Bu sinerjinin ortaya çıkışının liderin liderlik stili ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Liderlik stilleri ve sinerji kavramının birlikte çalışıldığı herhangi bir çalışmaya ulaşamamıştır. Bu nedenle bu araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı ve eğitim örgütlerindeki yönetici faktörünün örgütsel sinerjiye etkisi ilgili araştırmacılara yeni fikirler sunacağı düşünülmektedir.

Örgütlerin geleceğini belirleyen en önemli unsurlardan biri örgütteki çalışanlardır. Bundan dolayı, çalışanların örgütsel algılarını inceleyen çalışmalar geçmişten günümüze giderek artmıştır. Örgütsel sinerji kavramı da çalışanların pozitif örgütsel algılarıyla ilgili olan önemli bir kavram olarak literatürde yer almaktadır. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında Akpolat ve Levent (2018) çalışmasında Örgütsel Sinerji Ölçeği geliştirmiş, Müjdecı (2020) ve Gürlek (2010) örgüt çalışanlarının sinerjik yönetim algılarını incelemiş, Cravalho (2014) çalışmasında lider öğretmenlerin sinerjisini araştırmıştır. Literatürde örgütsel sinerjiyle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında liderlik stilleri ile ilişkilendirilmiş bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada okul örgütündeki yöneticilerin liderlik stillerinin örgütsel sinerjiyi etkileyebilecek bir unsur olabileceği varsayılmış, bu iki kavram arasındaki ilişki okullarda aktif olarak görev yapan öğretmenlerin algıları üzerinden ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yukarıdaki bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stillerinin örgütsel sinerji üzerindeki rolünü belirlemektir. Söz konusu genel amaçla paralel olarak aşağıda belirtilen alt amaçlara cevap aranmıştır:

- ✓ Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve örgütsel sinerjiye yönelik algıları hangi düzeydedir?

- ✓ Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve örgütsel sinerjiye yönelik algıları cinsiyet, yaş, branş ve mesleki hizmet süresi açısından anlamlı farklılık göstermekte midir?
- ✓ Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve örgütsel sinerjiye yönelik algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- ✓ Okul yöneticilerinin liderlik stilleri örgütsel sinerjiyi yordamakta mıdır?

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel çalışmalar, olgular üzerinden hareketle insan davranışlarının açıklanmasına yardım etmektedir. Bu sebeple davranışları tanımlayan değişkenler ile sıralı davranış biçimleri arasındaki ilişki ortaya konabilmektedir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2015; McMillan ve Schumacher, 2014).

### 2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim öğretim yılında Rize ili ve ilçelerindeki ilkökuller ve ortaokullarda görev yapmakta olan öğretmenler meydana getirmektedir. Araştırmada tüm bireylerin örnekleme katılma fırsatının bulunduğu basit seçkisiz örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan gerekli izinlerin ardından çevrimiçi anket doldurma yöntemi ile 12 farklı ilçeden 326 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 167'si (%51,20) kadın, 159'u (%48,80) erkektir. Öğretmenlerin 16'sı (%4,90) 25 yaş ve altı, 159'u (%48,80) 26-35 yaş, 103'ü (%31,60) 36-45 yaş ve 48'i (14,70) 46-55 yaş arasındadır. Öğretmenlerin 135'i (%41,40) sınıf öğretmeni, 191'i (%58,60) branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Bunun yanında öğretmenlerin 275'inin (%84,40) lisans, 51'inin (%15,60) ise lisansüstü düzeyde eğitim aldıkları görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin 45'i (%13,80) 1-5 yıl, 106'sı (%32,50) 6-10 yıl, 75'i (%23,00) 11-15 yıl ve 100'ü (%30,70) 16-20 yıl arasında mesleki kıdeme sahiptir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ulaşma amacıyla "Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu" kullanılmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirleme amacıyla Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği" kullanılırken örgütsel sinerjiyi ölçmek için de Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği" kullanılmıştır. Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu öğretmenlerin demografik özellikleri (cinsiyet, branş, yaş, mesleki kıdem ve eğitim durumu) hakkında bilgi edinmek amacıyla hazırlanmış soruları içermektedir.

#### 2.3.1. Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği

Kılıç ve Yılmaz (2018) tarafından geliştirilen ölçek "Demokratik Liderlik, Otokratik Liderlik, Tam Serbestlik Taniyan Liderlik" adlı 3 boyuttan ve 16 maddeden oluşmaktadır. "1-Hiç katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kısmen katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Tamamen katılıyorum" biçiminde puanlanan beşli likert tipi derecelendirmeye oluşturulmuştur. Bu çalışma kapsamında yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha sonuçları; demokratik alt boyutu .96, otokratik alt boyutu .87, tam serbestlik taniyan alt boyutu .88 ve genel güvenilirlik katsayısı .88 hesaplanmıştır. Ortaya çıkan bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### 2.3.2. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği

Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen ölçek "Etkileşim ve Takdir Etme, Bütünleşme, Strateji, Güncellenme ve Güçlenme" adlı 4 boyuttan ve 29 maddeden oluşmaktadır. "1-Hiç, 2- Nadiren, 3- Bazen, 4- Sık sık, 5- Her Zaman" biçiminde puanlanan beşli likert tipi

derecelendirmeye oluşturulmuştur. Bu çalışma kapsamında yapılan güvenilirlik analizine göre Cronbach Alpha sonuçları; etkileşim ve takdir etme alt boyutu .95, bütünleşme alt boyutu .94, strateji alt boyutu .92, güncellenme ve güçlenme alt boyutu .80 ve genel güvenilirlik katsayısı .97 hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

#### 2.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, Rize İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinlerin alınmasıyla toplanmaya başlanmıştır. Ayrıca bu araştırma için Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan 18.08.2020 tarihli (2020/84) nolu karar ile birlikte Etik Kurul izni alınmıştır. Cevaplama süresi yaklaşık 10 dakika olan formda üç bölüm bulunmaktadır. Birinci bölüm öğretmenler hakkında demografik bilgiler edinmek için hazırlanmış olan "Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu"ndan, ikinci bölüm okul yöneticilerinin liderlik stillerini öğretmen algıları üzerinden ölçen "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stili Ölçeği"nden, üçüncü bölüm ise örgütsel sinerjiyi gösteren "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği"nden oluşmaktadır. Tüm dünya gibi ülkemizi de olumsuz etkisi altında bırakan "Kovid-19 Virüsü" nedeniyle ölçekler, öğretmenlerin çevrimiçi yanıtlayabileceği formata dönüştürülmüştür. Yine okul müdürlükleri aracılığıyla öğretmenlere çevrimiçi platformlardan ulaşıp gönüllülük esasına dayanarak formun doldurulması sağlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz işlemine tabi tutulmuştur. Araştırma örnekleminin özellikleri "Kişisel ve Mesleki Bilgi Formu" yardımıyla toplanan değişkenlerin frekans ve yüzde değerlerinin hesaplanması sonucunda ortaya konulmuştur. Analizler için başvurulacak testlere karar vermeden önce verilerin normallik koşulunu sağlama durumları için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış ve verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde demografik değişkenlere göre ortalamaların farklılaşma gösterme durumunun incelenmesi amacıyla t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi kullanılmıştır. Söz konusu analizlerin haricinde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algıları ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi; liderlik stillerinin örgütsel sinerjiyi yordamasını belirleyebilme amacıyla da çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

### 3. Bulgular

Bu bölümde, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve örgütsel sinerjiye yönelik algılarına yer verilmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin algıları bazı demografik değişkenler açısından değerlendirilmiş ve okul yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki incelenmiştir.

Tablo 1. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve örgütsel sinerjiye yönelik algıları

	N	$\bar{X}$	SS
Demokratik Liderlik	326	4.04	.79
Otokratik Liderlik	326	3.48	.85
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	326	2.25	1.03
Örgütsel Sinerji	326	4.01	.65

Tablo 1'de öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algıları Demokratik Liderlik boyutu için  $\bar{X}=4.04$ , Otokratik Liderlik boyutu için  $\bar{X}=3.48$ , Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik boyutu için  $\bar{X}=2.25$  şeklinde olduğu ve öğretmen algılarının en yüksek Demokratik Liderlik, en düşük Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik boyutlarında gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel sinerjiye dair genel algıları  $\bar{X}=4.19$  yani "Genellikle" düzeyindedir.

Tablo 2. Cinsiyete göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve örgütsel sinerjiye yönelik algıları

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	SD	p
Demokratik Liderlik	Erkek	159	4.10	.81	1.36	324	.17
	Kadın	167	3.98	.77			
Otokratik Liderlik	Erkek	159	3.61	.86	2.89	324	.04
	Kadın	167	3.35	.82			
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	Erkek	159	2.50	1.14	4.30	324	.00
	Kadın	167	2.02	.86			
Örgütsel Sinerji	Kadın	167	3.95	.65	1.61	324	.10
	Erkek	159	4.06	.64			

Tablo 2’de okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkeni açısından Demokratik Liderlik ( $t_{(324)}= 1.36$ ;  $p>0.05$ ) boyutu için anlamlı farklılık göstermezken; Otokratik Liderlik ( $t_{(324)}= 2.89$ ;  $p<0.05$ ) ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ( $t_{(324)}= 4.30$ ;  $p<0.05$ ) boyutları için anlamlı farklılık göstermektedir. Bu bulgulardan hareketle erkek öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının (Otokratik Liderlik  $\bar{X}=3.61$ , Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik  $\bar{X}=2.50$ ) kadın öğretmenlerin algılarına göre (Otokratik Liderlik  $\bar{X}=3.35$ , Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik  $\bar{X}=2.02$ ) daha yüksek olduğu söylenebilir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algıları ( $t_{(324)}= 1.61$ ;  $p>0.05$ ) cinsiyet değişkeni açısından benzerlik göstermektedir.

Tablo 3. Yaşa göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve örgütsel sinerjiye yönelik algıları

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	LSD
Demokratik Liderlik	25 yaş ve altı (1)	16	3.98	.88	.97	.40	-
	26-35 (2)	159	3.97	.78			
	36-45 (3)	103	4.14	.71			
	46-55 (4)	48	4.06	.95			
	Toplam	326	4.04	.79			
Otokratik liderlik	25 yaş ve altı (1)	16	4.06	.79	2.67	.04*	1>2,3 1>4 4>3
	26-35 (2)	159	3.44	.84			
	36-45 (3)	103	3.44	.79			
	46-55 (4)	48	3.47	.95			
	Toplam	326	3.48	.85			
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	25 yaş ve altı (1)	16	2.41	1.26	.33	.80	-
	26-35 (2)	159	2.26	1.01			
	36-45 (3)	103	2.18	.97			
	46-55 (4)	48	2.31	1.18			
	Toplam	326	2.25	1.03			
Örgütsel Sinerji	25 yaş ve altı (1)	16	4.01	.70	1.41	.23	-
	26-35 (2)	159	3.99	.65			
	36-45 (3)	103	3.95	.63			
	46-55 (4)	48	4.18	.66			
	Toplam	326	4.00	.65			

\* $p<0.05$



Tablo 3'e göre okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları yaş değişkeni açısından Demokratik Liderlik ( $F_{(3-322)}=.97$ ;  $p>0,05$ ) ve Tam Serbestlik Taniyan Liderlik ( $F_{(3-322)}=.33$ ;  $p>0,05$ ) boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Otokratik Liderlik boyutu için ise anlamlı bir şekilde farklılık görülmektedir ( $F_{(3-322)}=2.67$ ;  $p<0,05$ ). Otokratik Liderlik boyutunda görülen anlamlı farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için LSD testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçlarına göre 25 yaş ve altı öğretmenlerin ( $\bar{X}=4.06$ ) okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının 26-35 yaş ( $\bar{X}=3.44$ ), 36-45 yaş ( $\bar{X}=3.44$ ) ve 46-55 yaş ( $\bar{X}=3.47$ ) arasındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksektir. Yine sonuçlara göre; 46-55 yaş aralığındaki öğretmenlerin de liderlik stillerine ilişkin algılarının ( $\bar{X}=3.47$ ), 26-35 yaş ( $\bar{X}=3.44$ ) ve 36-45 yaş ( $\bar{X}=3.44$ ) aralığındaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının yaş değişkenine göre benzer olduğu anlaşılmıştır ( $F_{(3-322)}=1.41$ ;  $p>0.05$ ).

Tablo 4. Branşa göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve örgütsel sinerjiye yönelik algıları

	Branş	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	p
Demokratik Liderlik	Sınıf	135	4.21	.67	3.31	324	.01*
	Branş	191	3.91	.85			
Otokratik Liderlik	Sınıf	135	3.52	.83	.70	324	.48
	Branş	191	3.45	.86			
Tam Serbestlik Taniyan Liderlik	Sınıf	135	2.14	1.03	-1.55	324	.12
	Branş	191	2.32	1.03			
Örgütsel Sinerji	Sınıf	135	4.11	.56	2.53	324	.01*
	Branş	191	3.93	.70			

\* $p<0.01$

Tablo 4'te yer alan t-testi sonuçları, okul yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik öğretmen algılarının branş değişkenine göre Otokratik Liderlik ( $t_{(324)}=.70$ ;  $p>0.05$ ) ve Tam Serbestlik Taniyan Liderlik ( $t_{(324)}=-1.55$ ;  $p>0.05$ ) boyutları için anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bunun yanında, Demokratik Liderlik ( $t_{(324)}=3.31$ ;  $p<0.01$ ) boyutu için öğretmenlerin branşlarının liderlik stilleri algılarını anlamlı şekilde farklılaştırdığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre, Demokratik Liderlik boyutunda sınıf öğretmenlerin liderlik stilleri algıları ( $\bar{X}=4.21$ ) branş öğretmenlerinin algılarından ( $\bar{X}=3.91$ ) daha yüksektir. Ayrıca branş değişkeni öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarını da anlamlı şekilde farklılaştırmaktadır ( $t_{(324)}=2.53$ ;  $p<0.01$ ). Bu bulgulardan hareketle sınıf öğretmenlerinin ( $\bar{X}=4.11$ ) örgütsel sinerjiye dönük algıları branş öğretmenlerinin algılarından ( $\bar{X}=3.93$ ) daha yüksektir.

Tablo 5. Mesleki hizmet süresine göre öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ve örgütsel sinerjiye yönelik algıları

	Mesleki Hizmet Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Demokratik Liderlik	1-5 yıl	45	3.99	.68	1.64	.17
	6-10 yıl	106	3.91	.83		
	11-15 yıl	75	4.13	.67		
	16-20 yıl	100	4.12	.86		
	Toplam	326	4.04	.79		
Otokratik liderlik	1-5 yıl	45	3.79	.73	2.42	.06
	6-10 yıl	106	3.42	.90		
	11-15 yıl	75	3.40	.75		
	16-20 yıl	100	3.45	.89		
	Toplam	326	3.48	.85		
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	1-5 yıl	45	2.37	1.14	0.44	.71
	6-10 yıl	106	2.24	.98		
	11-15 yıl	75	2.15	.94		
	16-20 yıl	100	2.27	1.11		
	Toplam	326	2.25	1.03		
Örgütsel Sinerji	1-5 yıl	45	4.00	.58	2.41	.06
	6-10 yıl	106	3.92	.72		
	11-15 yıl	75	3.94	.59		
	16-20 yıl	100	4.15	.63		
	Toplam	326	4.00	.65		

Tablo 5'e bakıldığında, okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları Demokratik Liderlik ( $F_{(3-322)}= 1.64$ ;  $p>0.05$ ), Otokratik Liderlik ( $F_{(3-322)}= 2.42$ ;  $p>0.05$ ) ve Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik ( $F_{(3-322)}=0.44$ ;  $p>0.05$ ) boyutlarında istatistiki anlamda farklılık göstermemektedir. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ( $F_{(3-322)}= 2.41$ ;  $p>0.05$ ) ilişkin algılarının da mesleki hizmet süresi değişkenine göre benzer olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki

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

\* $p<0.01$

Tablo 6 incelendiğinde, demokratik liderlik ile örgütsel sinerji arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=.73$ ,  $p<.01$ ). Otokratik liderlik ile örgütsel sinerji arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=.47$ ,  $p<.01$ ). Tam serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel sinerji arasında ise negatif yönlü düşük düzey bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-.17$ ,  $p<.01$ ).

Tablo 7. Liderlik stillerinin örgütsel sinerjiyi yordamasına yönelik regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p
Sabit	1.51	.15		10.01	.00*
Demokratik Liderlik	.53	.03	.65	14.87	.00*
Otokratik Liderlik	.11	.03	.15	3.54	.00*
Tam Serbestlik Tanyan Liderlik	-.03	.02	-.05	-1.40	.16
	R= .74		R <sup>2</sup> = .56	F <sub>(3-322)</sub> =136.74	p= .00

\*p<0.01

Tablo 7'ye bakıldığında demokratik ve otokratik liderlik stillerinin örgütsel sinerjiyi anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir. Bunun yanında tam serbestlik tanyan liderlik stili örgütsel sinerjiyi istatistiki açıdan anlamlı şekilde yordamadığı belirlenmiştir (R=.74, R<sup>2</sup>=.56, F<sub>(3-322)</sub>=136.74, p=.00). Diğer bir sonuç olarak, demokratik ve otokratik liderlik stilleri birlikte örgütsel sinerjinin %56'sını açıklamaktadır. Yordayıcı değişkenlerin örgütsel sinerji üzerindeki önem sırasına  $\beta$  değerine göre bakıldığında ise demokratik liderlik ( $\beta$ =.65) ve otokratik liderlik ( $\beta$ =.15) şeklinde olduğu görülmüştür.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerinin liderlik tarzları ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki eğitim alanında önemli bir tartışma konusudur. Liderlik tarzları bir okulun kültürü ve iklimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu durum çalışanlar arasındaki iş birliği ve üretkenlik düzeyini etkileyebilir. Örgütsel sinerji, bütünün parçalarının toplamından daha büyük olduğu fikrini ifade eder. Başka bir deyişle, bireyler birlikte etkili bir şekilde çalıştıklarında mümkün olandan daha büyük bir başarı elde edilebilir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin iş birliğine, yetkilendirmeye ve saygıya öncelik veren liderlik tarzlarını benimsemeleri ve çalışanları birlikte etkili bir şekilde çalışmaya teşvik etmeleri olumlu bir çalışma ortamı oluşması açısından önemlidir. Bu araştırmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarına göre yöneticilerinin en çok demokratik liderlik davranışlarını gösterdiği anlaşılmaktadır. Demokratik liderlik stili daha sonra otokratik liderlik stili takip etmektedir. En düşük değerin ise tam serbestlik tanyan liderlik boyutunda gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, okul yöneticilerinin genellikle tam serbestlik tanyan liderlik stili davranışlarını çok az sergilediği bunun yerine demokratik liderlik stili davranışlarına ağırlık verdiği söylenebilir. Bu da günümüzde tam serbestlik tanyan liderlik stili çok kullanılmayan ve geçerliliği az bir liderlik stili olduğunu göstermektedir. Literatüre bakıldığında, Yörük (2000) ilköğretim okul yöneticilerinin genelde demokratik liderlik davranışları sergilediğini ama meslek liseleri yöneticilerinin ise demokratik özellikleri daha az sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde Uğurlu ve Hovardoğlu (2011) da liderlik davranışlarını değerlendirdiği çalışmada katılımcıların demokratik liderleri otokratik liderlerden daha olumlu bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Sarier (2013) ise çalışmada demokratik liderlik ile okul çıktıları arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunduğu ve tam serbestlik tanyan liderlik ile okul çıktıları arasında negatif anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Gaziler (2017) okul müdürlerinin genellikle demokratik liderlik stili benimsediği, sabırlı, adaletli ve anlayışlı olduğu az da olsa bazı okul müdürlerinin otokratik liderlik stili benimsediği sonuçlarına ulaşmıştır.

Yapılan bir araştırmada, müdürlerin çoğunun demokratik liderlik tarzını kullandığını, öğretmenlerden öneriler aldıklarını, iş birliği yaptıklarını ve onları her konuda desteklediklerini ortaya koymuştur. Çalışmanın bulguları, demokratik liderlik tarzı ile öğretmenlerin iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu da kanıtlamıştır (Ch, Ahmad, Malik ve Batool, 2017). Bir başka araştırma, öğretmenlerle yakın çalışan, onların görüşlerini alan ve takdir eden, onları karar alma sürecine aktif olarak dahil eden, açık iletişimi teşvik eden ve iyi bir okul kültürü yaratan liderlerin öğretmenlerle güçlü bağlar kurma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Shepherd-Jones ve Salisbury-Glennon, 2018). Ayrıca, diğer bir araştırmada, öğretmenlerin

öğretim süresi boyunca daha otokratik ve baskıcı olma eğiliminde olduklarını, yüksek sosyo-ekonomik okul ortamına mensup öğretmenlerin ise daha demokratik davranışlar sergilediklerini göstermiştir (Kale ve Özdel, 2014). Buna ek olarak, öğretmenlerin müdürlerine ilişkin algılarının öğrenci başarısını dolaylı olarak etkilediğini ve öğretmenlerin müdürlerinin liderlik tarzını demokratik olarak algılamalarının öğrenci başarısını olumlu yönde etkilediğini ortaya koyan araştırma sonuçları bulunmaktadır (Arterson, 2018). Sonuç olarak, öğretmenlerin algılarına göre liderlerin demokratik özelliklere sahip olması yönetim ve okul örgütünü olumlu etkilediği ayrıca tam serbestlik tanıyan liderlik stiline sahip yöneticilerin ise yönetim yeteneklerinin azaldığı (Okçu, 2014) söylenebilir. Bunun yanında öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları; örgütsel sinerji ölçeğinin alt boyutları olan etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme boyutları üzerinden incelenmiştir. Strateji boyutunda öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algıları en yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye dair genel algıları “genellikle” düzeyindedir. Literatürde benzer sonuçlara ulaşan çalışmalar yer almaktadır (Aker, 2022; Aksoy, 2022, Duman, 2021; Yeşil, 2022). Bu sonuçlardan hareketle, öğretmenlerin çalıştıkları kurumun eylemlerine ve karar alma süreçlerine rehberlik eden açık ve iyi tanımlanmış bir stratejiye sahip olduğunu düşündükleri söylenebilir. Ayrıca araştırma sonuçları genel olarak öğretmenlerin kurumlarının örgütsel sinerjinin temel bileşenleri olan koordinasyon ve iletişim açısından iyi çalıştığına inandıklarını göstermektedir. Özetle, öğretmenlerin kurumlarının strateji açısından güçlü bir yön duygusuna sahip olduğuna ve koordinasyon açısından iyi çalıştığına inandıklarını ve bunun da yüksek düzeyde örgütsel sinerjiye yol açtığı ifade edilebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet değişkeni açısından değerlendirildiğinde otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Demokratik liderlik boyutu ise öğretmenlerin liderlik stilleri algılarında cinsiyet değişkeni bir farklılık yaratmamaktadır. Bulgular, otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları için erkek öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algılarının kadın öğretmenlere oranla daha yüksek olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte Uğurlu ve Hovardoğlu (2011) çalışmasında kadınların demokratik liderleri erkeklerin ise otokratik liderleri olumlu bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Kadınların demokratik liderleri desteklediği bir ortamda erkek öğretmenler otokratik liderleri tercih etmektedirler. Güney (2019)'e göre de cinsiyet ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Ermeydan (2019) ise cinsiyet ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılığın göstermediğini belirtmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algıları cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu sonuca göre, öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları cinsiyet değişkeni açısından benzer özellikler göstermektedir, denilebilir. Benzer olarak Ersoy (2019) sinerjik yönetime ilişkin yaptığı çalışmasında cinsiyet değişkeninde anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Yukarıdaki bilgiler ışığında erkek öğretmenlerin okul müdürleriyle daha olumlu deneyimler yaşamış olmaları ve bu nedenle onların liderlik tarzına daha olumlu bakmalarının mümkün olduğu söylenebilir. Alternatif olarak, erkek öğretmenler otokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzlarını kabul etmeye ve bunlara olumlu yanıt vermeye daha yatkınken, kadın öğretmenler daha demokratik bir liderlik tarzını tercih ediyebilir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algıları yaş değişkeni açısından demokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yaş değişkeni, öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine yönelik algılarını otokratik liderlik boyutu için anlamlı şekilde farklılaştırmaktadır. Bulgulara göre, 25 yaş ve altı öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının 26-35 ve 46-55 yaş arasındaki öğretmenlerin algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca 46-55 yaş aralığındaki öğretmenlerin de liderlik stili algılarının 26-55 ve 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde farklılaştığı anlaşılmıştır. Bu bulgular, genç öğretmenlerin otokratik liderlik tarzını daha fazla kabul ettiklerini ya da müdürlerinin yönlendirme ve rehberliğine daha fazla ihtiyaç duyduklarını gösteriyor olabilir. Öğretmenlerin otokratik liderliği nasıl algıladıkları konusunda kuşaklar arası bir fark vardır. Bu araştırma, 46-55 yaş aralığındaki öğretmenlerin 26-55 ve 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlere kıyasla otokratik

liderlik algılarının önemli ölçüde farklı olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, öğretmenlerin liderlik tarzlarına bakışında kuşaklar arası bir değişim olduğunu ve genç öğretmenlerin daha işbirlikçi ve katılımcı bir liderlik yaklaşımını daha fazla kabul ettiklerini gösterebilir. Alpay (2019) çalışmasında yaş değişkeni ile liderlik stilleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu belirtirken Ermeýdan (2019) bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanında, öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının yaş değişkenine göre manidarlık göstermediği anlaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının yaş değişkeni açısından benzer özellikler gösterdiği ifade edilebilir. Müjdeci (2020) sinerjik yönetime ilişkin yaptığı çalışmasında yaş değişkeninde anlamlı bir fark bulmuştur. Yaşı küçük olanların yaşı büyük olanlara oranla sinerjik yönetime ilişkin algılarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Yaşı küçük olanların sinerjik yönetim anlayışı içinde çalışmasının daha kolay olduğunu ifade eden araştırmacı bunu gençlerin yaşamındaki olumlu yaşantılara bağlamaktadır. Alan yazında konu ile ilgili araştırmaların sınırlı olmasına karşın sinerji kavramı ile ilgili olan başka kavramlarla yapılan çalışmalar da olmuştur. Demir, Türkmen ve Doğan (2015) çalışmasında yaş ile tükenmişlik arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Çalışmaya göre gençlerde tükenmişlik daha fazladır. Ardıç ve Polatçı (2008) ise çalışanların ileri yaşlarda daha fazla duyarsızlaştığını tespit etmiştir.

Okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin öğretmen algılarının branş değişkenine göre otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutları için anlamlı farklılık göstermediğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin liderlik stili algılarının branş değişkenine göre benzer özellikler gösterdiği söylenebilir. Demokratik liderlik boyutu için ise öğretmenlerin branşlarının liderlik stilleri algılarının anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Sonuçlara göre, demokratik liderlik boyutunda sınıf öğretmenlerinin liderlik stili algılarının branş öğretmenlerinin algılarından daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu durum, sınıf öğretmenlerinin öğrencilerle daha doğrudan temas halinde olmaları ve onların ihtiyaç ve kaygılarını daha iyi anlayabilmeleri ile açıklanabilir. Sonuç olarak, karar alma süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmalarını sağlayan ve kendilerine işleri üzerinde özerklik ve kontrol hissi veren daha katılımcı bir liderlik tarzını tercih edebilirler. Öte yandan, branş öğretmenleri okulun genel yönetimine daha fazla odaklanabilir ve alınması gereken kararlar konusunda daha stratejik bir bakış açısına sahip olabilirler. Bu nedenle, gerektiğinde hızlı ve kararlı eylemlere olanak tanıyan yönlendirici veya otokratik bir liderlik tarzını daha fazla benimseyebilirler. Literatüre bakıldığında, öğretmenlerin görüşlerine göre liderlik stillerinin öğretmenlerin branş değişkeni açısından incelendiğinde anlamlı farklılık yarattığını ortaya koyan çalışmalar söz konusudur (Akbaba, 2020; Bardakçı ve Aksu, 2017). Bunun yanında bu araştırma sonuçları, öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarının branş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara dayalı olarak sınıf öğretmenlerinin örgütsel sinerjiye dönük algılarının branş öğretmenlerinin algılarından daha yüksektir. Bu sonuç, sınıf öğretmenlerinin okulun günlük işleyişinden daha fazla haberdar olabilmelerinden kaynaklanabilir. Okulun farklı bölümlerinin birlikte nasıl çalıştığını daha iyi anladıkları için yüksek düzeyde bir örgütsel sinerji algılamaları daha yüksek olabilir. Öte yandan, branş öğretmenleri okulun genel yönetimi konusunda daha stratejik bir bakış açısına sahip olabilir ve günlük olayların daha az farkında olabilirler. Bu durum, yüksek düzeyde bir kurumsal sinerji algılamalarını zorlaştırabilir.

Öğretmenlerin yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algıları mesleki hizmet süresi değişkenine göre demokratik liderlik, otokratik liderlik ve tam serbestlik tanıyan liderlik boyutlarında farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin liderlik stillerine ilişkin algıları tüm boyutlarda benzer özellik göstermektedir. Çiftçi (2007) de çalışmasında mesleki kıdem değişkenine göre liderlik stilleri ile öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık görülmediğini ifade etmiştir. Bu karşın Yörük (2000) çalışmasında mesleki kıdemi fazla olan liderlerin demokratik liderlik davranışlarını daha az sergilediğini tespit etmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının mesleki hizmet süresi değişkenine göre manidarlık göstermediği anlaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algılarının mesleki hizmet süresi değişkeni açısından da benzer özellikler

gösterdiği söylenebilir. Örgütsel sinerjinin mesleki hizmet süresi değişkeni açısından irdelendiği ve anlamlı farklılığın görülmediği çalışmalar literatürde yer almaktadır (Aker, 2022; Aksoy, 2022; Ersoy, 2019).

Literatürde, okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile farklı kavramlar arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Gavuz (2008) ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik stilleri ile yetki devretme düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yürütmüştür. Bilgi (2020) liderlik stilleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelerken Okçu (2014) okul müdürlerinin liderlik stilleri ile farklılıkları yönetme yeteneklerini incelemiştir. Yurtiçi ve yurtdışı literatür incelendiğinde liderlik stilleri ile ilgili birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Literatürdeki söz konusu çalışmalar, kavramın öğretmen algılarını etkileyebilecek bir alt yapısının olduğunu ve bilimsel araştırmalar açısından önemli bir muhtevaya sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel sinerji kavramıyla ilgili ise ülkemizde yapılan çalışmaların çok az sayıda olduğu görülmektedir. Ersoy (2019) örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Akpolat ve Levent (2018) öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği geliştirmiştir. Literatürde sınırlı sayıda çalışmanın olması sebebiyle tahmin edilemez büyük bir enerji anlamında da kullanılan “sinerji” kavramı önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin algılarının örgütsel sinerji üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bulgulara göre liderlik stilleri örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısıdır. Sonuçlara göre liderlik stillerinin örgütsel sinerjiyi açıklayan önemli bir değişkendir. Yapılan bu araştırma, demokratik liderlik ile örgütsel sinerji arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç, çalışanların karar alma sürecine dahil ve işlerin nasıl yapılacağı konusunda söz sahibi olduğu demokratik bir liderlik tarzı uyguladığında, kurum içinde daha yüksek düzeyde sinerji olduğu anlamına gelebilir. Sinerji, bütünün parçaların toplamından daha büyük olduğu bir kavramdır ve ekip üyelerinin birlikte daha etkin çalışarak daha iyi sonuçlar elde etmesini ifade eder. Öte yandan, çalışmada otokratik liderlik ile örgütsel sinerji arasında orta düzeyde ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, liderlerin bağımsız olarak karar aldıkları ve kararlarını çalışanlara dayattıkları otokratik bir liderlik tarzı kullandıklarında, örgüt içinde hala bir sinerji düzeyi olduğu, ancak bunun demokratik liderlikteki kadar yüksek olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Son olarak, çalışmada tam serbestlik tanıyan liderlik ile örgütsel sinerji arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki bulunmuştur. Liderlerin çalışanlarına tam özgürlük sağladıklarında ve herhangi bir yönlendirme veya rehberliğin olmadığı liderlik tarzını benimsediklerinde, örgüt içindeki sinerji seviyesi düşük düzeyde olabilir. Bu durum, çalışanların birlikte etkili bir şekilde hareket edememesinden veya üzerinde çalışacakları ortak bir hedef ya da vizyona sahip olmamasından kaynaklanabilir. Benzer olarak Duman'ın (2021) yaptığı çalışmada öğretimsel, kültürel ve etik liderlik ile örgütsel sinerji arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca örgütsel sinerjiyi en fazla yordayan liderlik stiline öğretimsel liderlik olduğu bunu sırasıyla kültürel ve etik liderliğin izlediği belirlenmiştir. Bunun yanında yapılan farklı bir çalışmada okul yöneticilerinin rezonans liderlik stili ile örgütsel sinerji arasında pozitif yönde ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre okullarda ilgi çekici bir vizyonun yaratılmasının, kurum üyeleriyle güçlü bir duygusal bağ kurulmasının ve kurum içinde dönüştürücü değişikliklerin uygulanmasının örgütsel sinerjiyi arttıracakı düşünülmektedir (Taşkın, 2022).

Araştırma sonuçları, liderlik stillerinden demokratik liderlik stili öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarına olumlu etki ettiğini göstermektedir. Bir başka deyişle öğretmen algılarına göre okul yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arttıkça örgütsel sinerji de pozitif yönde artmaktadır. Sonuçlardan öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları ölçülmek istenirken yöneticilerin liderlik stilleri konusunda oldukça dikkatli hareket etmesi gerektiği de anlaşılmaktadır. Öğretmenin motivasyonunu artırıcı ve azaltıcı yönlerinin olduğu unutulmaması gereken liderlik stilleri, öğretmenlerin örgütsel sinerji algısına olumlu veya olumsuz anlamda etki edebilir. Bu anlamda örgütsel sinerji algısı yüksek bir öğretmenin okul yöneticisi tarafından demokratik liderlik davranışları ile desteklenmesi bu olumlu algının devam etmesini sağlamaktadır. Ayrıca örgütsel sinerji algısı yüksek bir öğretmenin tam serbestlik tanıyan liderlik davranışları ile

karşılılaşması da bu olumlu algının negatife dönmesine sebep olabilir. Kısaca okul yöneticileri klasik yönetim anlayışları yerine çağdaş yönetim anlayışlarını benimseyerek hareket etmelidirler.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara dayanarak uygulayıcılara ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmuştur:

- ✓ Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin çoğunun liderlik stilleri algılarının iyi durumda olduğunu göstermektedir. Demokratik liderlik özellikleri gösteremeyen az sayıdaki liderlerin bu olumlu liderlik stilini uygulaması konusunda uygulamalı eğitimler verilebilir.
- ✓ Çağdaş yönetim anlayışlarının okullarda hâkim olması için kanun, tüzük, yönetmelik gibi hukuksal zeminlerde yeni düzenlemelere gidilebilir.
- ✓ Kurumdaki hizmet süresi 1-5 yıl arasında olanların örgütsel sinerji algılarının yüksek olması sebebiyle bu kişilere yönelik bu algıların devamı konusunda etkinlikler yapılabilir. Ayrıca diğer kişilerin örgütsel sinerji algılarının neden düşük düzeyde olduğu nitel araştırma yöntemleri ile araştırılabilir.
- ✓ Okul yöneticileri seçiminde uygulanan sınav yönetici adayının liderlik özelliklerin ölçmekten uzaktır. Bu sınav sadece yönetici adayının mevzuat bilgisini ölçmektedir. Bu anlamda okul yöneticilerinin etkili lider olabilmeleri için eğitime ihtiyaçları vardır. Bu yüzden okul yöneticisi olmak isteyen bir kişinin eğitim yönetimine dair bir eğitim alması zorunlu hale getirilmelidir.
- ✓ Bu araştırma, Rize ilinde görev yapan resmi ilköğretim ve ortaokul öğretmenlerini kapsamaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalara farklı evren ve farklı örneklemeler dâhil edilerek sonuçların genellenebilirliği artırılabilir.
- ✓ Örgütsel sinerjiye etki edebilecek farklı kavramlar üzerine çalışma yapılabilir.
- ✓ Nicel olarak yürütülen bu çalışma, nitel veri toplama teknikleriyle de desteklenebilir.

## Kaynakça

- Akbaba, A. (2020). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin müdür yardımcılarının görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141-155.
- Aker, C. (2022). *Okullardaki örgütsel sinerji düzeyi ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Akıncı, T. ve Ekşi, H. (2017). Lise öğretmenlerinin yönetici ruhsal liderlik algılarının öğretmen liderliği ve öz-yetkinliklerine etkisi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 15(34), 7-40.
- Akpolat ve Levent (2018). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 728-744.
- Aksoy, F. (2022). *Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Alpay, M. Ü. (2019). *Ortaokul yöneticilerinin liderlik stillerinin okul iklimi açısından incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Uşak.
- Alvesson, M., Blom, M. ve Sveningsson, S. (2016). *Reflexive leadership: Organising in an imperfect world*. Sage.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.

- Arslan, E. (2004). Kavram boyutunda yaratıcılık. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 16 (2), 19-26.
- Arterson IV, J. (2018). *The relationship between teacher's perception of their principal's leadership style and student achievement* (Unpublished doctoral dissertation). Trident University International, California.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel değişim ve örgüt yönetiminde karizmatik liderlik ve eleştirel bir bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 148-157.
- Badaracco, J. L. ve Ellsworth, R. (1978). *Leadership and the quest for integrity*. Boston: Harvard Business School.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Bardakçı, V. ve Aksu, A. (2019). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile avrupa birliği projelerinin okula katkı düzeyi arasındaki ilişki. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 14-30.
- Bass, B. ve Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. CA: Thousand Oaks.
- Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bilgi, R. (2020). *Ortaokul yöneticilerinin liderlik stilleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin öğretmen algularına göre incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Brumley, C. (2011). *Leadership standards in action: The school principal as servant-leader*. RveL Education.
- Buluç, B. (2020). Geleneksel liderlik yaklaşımları. N. Güçlü (Ed.), *Eğitim Yönetiminde Liderlik* (s. 39-62). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Ch, A. H., Ahmad, S., Malik, M. ve Batool, A. (2017). Principals' Leadership Styles and Teachers' Job Satisfaction: A Correlation Study at Secondary Level. *Bulletin of Education and Research*, 39(3), 45-56.
- Chin, J. L. ve Trimble, J. E. (2014). *Diversity and leadership*. Sage Publications.
- Conner, D. R. (1993). *Managing at the speed of change*. New York: Villard.
- Cravalho, E. K. (2014). *The synergy of teacher leaders: identifying the characteristics of a teacher leader community* (Unpublished doctoral dissertation), University of Hawai'i at Manoa.
- Çamlıbel, N. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum- sinerjik yönetim ve sinerjist planlama modeli* (Yayımlanmamış doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, K. (2014). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar. C. Elma ve K. Demir (Ed.), *Örgütsel kontrol içinde* (67-89). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2013). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çiftçi, E.Y. (2007). *Okul Müdürlerinin Kariyer Aşamaları ile Tercih Ettikleri Liderlik Model Alguları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Demir, R., Türkmen, E. ve Doğan, A. (2015). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(4), 986-1008.



- Diker, N. ve Ökten, A. N. (2009). Kaos' dan düzene; "sinerjik toplum, sinerjik yönetim ve sinerjist planlama"-örnek olay: 1999 marmara depremleri sonrası kaos ve kendi-kendine organizasyon süreci içinde bir ilkokulun yapımı. *Megaron*, 4(3), 147.
- Dökmen, Ü. (2004). *Küçük şeyler*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Duman, N. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Ekici, K. M. (2006). *Vizyoner liderlik*. Ankara: Turhan.
- Eraslan, L. (2004). Liderlikte post-modern bir pradiğma: dönüşümcü liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 8(1), 1-32.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel.
- Erdoğan, İ. (2006). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım.
- Ergun Özler, N. D. (2013). Liderlik. C. Koparal ve İ. Özalp (Ed.), *Yönetim ve organizasyon*. (ss. 95-119). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Ermeşdan, M. (2019). *Öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle algılanan okul etkililiği arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Ersoy, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Eryeşil, K. ve İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 20(2), 129-139.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. ve Hyun, H. H. (2015). *How to design and evaluate research in education* (9th ed.). New York: Mc Graw Hill Education.
- Gavuz, Ş. (2008). *İlköğretim okulları yöneticilerinin liderlik tarzları ile yetki devretme düzeyleri arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gaziler, H. (2017). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle öğretmenlerin mesleki adanmışlığına yönelik öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yakındoğu Üniversitesi, Lefkoşa.
- Goleman, D. (2002). *Lideri lider yapan nedir?* (Hüseyin, N. Çev.). İstanbul: Mess.
- Güney, B.H. (2019). *Ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile kadın öğretmenlerin karşılaştıkları cam tavan engelleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gürlek, Y. (2010). *Yatılı ilköğretim bölge okullardaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.
- Hoy, W. ve Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi, teori, araştırma ve uygulama* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- İlgar, L. (2005). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kale, M. ve Özdelen, E. (2014). The analysis of teacher leadership styles according to teachers' perceptions in primary schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152, 227-232.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(16), 443-465.

- Keçecioglu, T. (1998). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Kalder.
- Keser Özmantar, Z. ve Çetin, Y. (2017). Temel eğitim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin liderlik becerilerinin incelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), 261-284.
- Kgatle, M. S. (2016). *Servant leadership: The path to success*. Lulu Press, Inc.
- Kılıç, Y. ve Yılmaz, E. (2018). Okul yöneticilerinin liderlik stili ölçeğinin geliştirilmesi, *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(27), 3006-3016.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Köksal, P. (2008). *Sinerjik yönetim açısından strateji bileşenleri ve kaynakların irdelenmesi: gemi inşa sektöründe bir işletme örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Lai, L. S. (2002). A synergistic approach to information systems project management. *Department of Information Systems: City University of HongKong*. ([http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.4.8155verep=rep1vety\\_pe=pdf](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.4.8155verep=rep1vety_pe=pdf)) Erişim tarihi: 23.12.2019)
- Lambert, L., Zimmerman, D. P. ve Gardner, M. E. (2016). *Liberating leadership capacity: Pathways to educational wisdom*. Teachers College Press.
- Mackenze, R. A. (1987). *Zaman tuzağı*. İstanbul: İlgi Yayınları
- Mullen, C. A. ve Kealy, W. A. (1999). Lifelong mentoring: The creation of learning relationships. C. A. Mullen ve D. W. Lick (Eds.). *New directions in mentoring: Creating a culture of synergy* (pp. 187-199). New York: Falmer Press.
- Murari, K. (2015). *Impact of leadership styles on employee empowerment*. Partridge Publishing.
- Müjdeci, N. (2020). *Güneydoğu Anadolu bölgesindeki bazı üniversitelerde görev yapan öğretmen elemanlarının sinerjik yönetim algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Okçu, V. (2014). Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin dönüşümsel ve işlemsel liderlik stilleri ile okuldaki farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14(6), 2147-2174.
- Özdevecioğlu, M. ve İnce Balcı, F. (2011). Kültürel sinerji yönetimi: kavramsal çerçeve, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(38), 27- 45.
- Öztürk, Z., Doğuç, E. ve Arıkan, G. (2017). Sağlık çalışanları tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri (ankara'da bir özel hastane örneği). *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(3), 381-397.
- Robinson, S. L. (2009). The negative impact of ostracism on thwarted belongingness and workplace contributions. *In Academy of Management Proceedings*, 1, 1-7.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2011). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarier, Y. (2013). *Eğitim Kurumu Müdürlerinin Liderliği ile Okul Çıktıları Arasındaki İlişkilerin Meta-Analiz Yöntemiyle İncelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon (geleneksel ve güncel yaklaşımlar)*. Ankara: Nobel.
- Sezgin, F. (2014). Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama. S. Turan, (Ed.), *Örgütsel yapı* (s. 43-96). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Shepherd-Jones, A. R. ve Salisbury-Glennon, J. D. (2018). Perceptions matter: the correlation between teacher motivation and principal leadership styles. *Journal of Research in Education*, 28(2), 93-131.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (2014). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Şenel, G. ve Aydoğan, E. (2019). Etik liderliğin duygusal emek üzerine etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 286-309.
- Şimşek, M. ve Çelik, A. (2012). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şişman, M. (1997). *Geleceğin liderlerinin yetiştirilmesi ve eğitimde liderlik*. Deniz Harp Okulu: İstanbul.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği* (6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Taşkın, S. (2022). *Öğretmenlerin rezonans liderlik ve rol fazlası davranışları üzerine örgütsel sinerjinin aracı rolü* (Yayınlanmamış doktora tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürleri yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-111.
- Uğurlu, O. ve Hovardaoğlu, S. (2011). Liderlik davranışının değerlendirilmesinde liderin cinsiyeti, değerlendiren kişinin cinsiyeti ve liderlik stili arasındaki ilişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 14-27.
- Yahya, S. ve Goh, W. K. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- Yeşil, Ö. (2022). *Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, E. (2014). *Eğitim yönetimi*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Yörük, S. ve Kocabaş, D. (2001). Eğitimde demokratik liderlik ve iletişim. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 225-234.
- Yörük, S. (2000). *Eğitimde demokratik liderlik (Elâzığ ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Elâzığ.

#### ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir. Yazarlar etik kurul izni gerektiren çalışmalarda, izinle ilgili bilgileri (kurul adı, tarih ve sayı no) yöntem bölümünde ve ayrıca burada belirtmişlerdir.

Kurul adı: Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu

Tarih: 18.08.2020

No: 84

#### ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı: %50

2. yazar katkı oranı: %50