

T.C.  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN  
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ DÜZEYİNE  
ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATİCE DÜZENLİ

2000005624

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

HAZİRAN 2025

T.C.  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN  
GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ DÜZEYİNE  
ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
HATİCE DÜZENLİ

2000005624

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Program: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Doç. Dr. Tuba AKPOLAT

HAZİRAN 2025

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeyine Etkisi” isimli çalışmamda konunun belirlenmesi safhasından çalışmanın sonuçlandığı safhaya kadar ki süreçte bilimsel etik ve akademik normlara uyduğumu, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Tez Yazım Kılavuzu kurallarına uyduğumu doğrudan ya da dolaylı yapılan alıntılara kaynak göstermiş olduğumu, faydalandığım kaynakların kaynakçada gösterildiğini beyan ederim.

Hatice DÜZENLİ

## ÖN SÖZ

Tez çalışmam süresince tez konumun belirlenmesinden tezin bitimine kadar bana bilgi ve tecrübesiyle destek olan, her zaman anlayışla ve hızlı bir şekilde maillerime dönüş sağlayan disiplinine, iş ahlakına hayranlık duyduğum danışmanım Doç. Dr. Demet Zafer Güneş'e çok çok teşekkür ederim.

Ayrıca bu uzun ve yıpratıcı süreçte yanımda olan beni destekleyen eşim Eftal Düzenli, canım oğlum Enes Ezhan Düzenli ve tüm bu süreçte yardımlarını esirgemeyen annem Aysel Özenç, babam Yakup Özenç ve kardeşim Mehmet Özenç' e teşekkür ediyorum.

Hatice DÜZENLİ

# İÇİNDEKİLER

<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ.....</b>	<b>i</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>ii</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>iii</b>
<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLO LİSTESİ .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xiii</b>
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.Problem Durumu .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2.Amaç ve Alt Problemler.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.Araştırmanın Önemi .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4.Varsayımlar .....</b>	<b>6</b>
<b>1.5.Sınırlılıklar .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6.Tanımlar .....</b>	<b>6</b>
<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. Liderlik Kavramı.....</b>	<b>7</b>
2.1.1. Liderlerin Özellikleri .....	7
2.1.2.Liderlik ve Yöneticilik .....	9
<b>2.2. Liderlik Tarzları .....</b>	<b>10</b>
2.2.1. Geleneksel Liderlik Tarzları .....	10
2.2.1.1.Otokratik Liderlik .....	10
2.2.1.2.Demokratik Katılımcı Liderlik .....	10
2.2.1.3.Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik.....	10
2.2.2. Çağdaş Liderlik Tarzları .....	11
2.2.2.1. Dönüşümcü Liderlik .....	11
2.2.2.2. Etkileşimci Liderlik.....	11
2.2.2.3.Karizmatik Liderlik.....	12

2.2.2.4.Öğrenen Liderlik.....	12
2.2.2.5.Vizyoner Liderlik.....	12
2.2.2.6.Stratejik Liderlik.....	12
2.2.2.7.Güçlendirici Liderlik.....	12
<b>2.3. Güç Tanımı Ve Özellikleri.....</b>	<b>13</b>
2.3.1. Liderlik Gücünün Kaynakları.....	13
<b>2.4. Güçlendirici Liderlik Tanımı ve Özellikleri.....</b>	<b>15</b>
2.4.1.Güçlendirici Liderlik Davranışları ve Boyutları.....	17
2.4.1.1.Destekleme.....	18
2.4.1.2. Sorumluluk.....	19
2.4.1.3. Yetki Devri.....	19
2.4.2. Güçlendirici Liderliğin Önemi.....	20
2.4.3. Güçlendirici Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	21
<b>2.5. Sinerji Kavramı.....</b>	<b>25</b>
<b>2.6. Örgütsel Sinerji.....</b>	<b>25</b>
2.6.1.Güçlendirici Liderlik Davranışları ve Boyutları.....	27
2.6.1.1. Etkileşim ve Takdir Etme.....	27
2.6.1.2. Bütünleşme.....	28
2.6.1.3. Strateji.....	29
2.6.1.4. Güncellenme ve Güçlenme.....	29
2.6.2. Sinerjik Örgütlerin Özellikleri.....	30
2.6.3. Eğitim Örgütlerinde Sinerji.....	30
2.6.4. Örgütsel Sinerji İle ilgili Yapılan Araştırmalar.....	31
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>34</b>
<b>3.1. Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Evren ve Örneklem.....</b>	<b>34</b>
<b>3.3. Veri Toplama Araçları.....</b>	<b>36</b>
3.3.1. Demografik Bilgi Formu.....	36

3.3.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeği .....	36
3.3.3. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği .....	37
<b>3.4. Verilerin Toplanması .....</b>	<b>38</b>
<b>3.5. Verilerin Analizi .....</b>	<b>38</b>
<b>4. BULGULAR.....</b>	<b>41</b>
4.1. Birinci Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular .....	41
4.2. İkinci Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular .....	42
4.3. Üçüncü Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular .....	51
4.4. Dördüncü Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular .....	52
4.5. Beşinci Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular .....	59
4.6. Altıncı Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular .....	61
<b>5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>64</b>
5.1. Sonuç ve Tartışma .....	64
5.1.1. Araştırmanın 1. Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	64
5.1.2. Araştırmanın 2. Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	64
5.1.3. Araştırmanın 3. Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	66
5.1.4. Araştırmanın 4. Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	67
5.1.5. Araştırmanın 5. Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	68
5.1.6. Araştırmanın 6. Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma .....	69
5.2. Öneriler .....	69
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>80</b>
Ek 1: Veri Toplama Araçları .....	80
Ek 2: Anket ve Araştırma İzni .....	88
Ek 3: Etik Kurul İzni .....	90
Ek 4: Ölçek İzinleri .....	91

## KISALTMALAR

- Akt. : Aktaran  
MEB : Milli Eğitim Bakanlığı  
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences  
SPSS : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 3. 1.</b> Katılımcıların demografik özellikleri.....	35
<b>Tablo 3.2.</b> Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	37
<b>Tablo 3.3.</b> Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	377
Sonuçları .....	377
<b>Tablo 3.4.</b> Normal Dağılıma Uygunluğuna İlişkin Bulgular.....	39
<b>Tablo 4.1.</b> Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Bulgular .....	41
<b>Tablo 4.2.</b> Cinsiyete Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	42
<b>Tablo 4.3.</b> Yaşa Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	42
<b>Tablo 4.4.</b> Medeni Duruma Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	43
<b>Tablo 4.5.</b> Eğitim Duruma Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	44
<b>Tablo 4.6.</b> Kıdem Yılına Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	44
<b>Tablo 4.7.</b> Müdürün Cinsiyetine Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	45
<b>Tablo 4.8.</b> Müdürün Yaşına Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	46
<b>Tablo 4.9.</b> Müdürün Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	47
<b>Tablo 4.10.</b> Müdürün Kıdem Yılına Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	48
<b>Tablo 4.11.</b> Müdür İle Birlikte Çalışma Yılına Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	50
<b>Tablo 4.12.</b> Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Bulgular .....	51
<b>Tablo 4.13.</b> Cinsiyete Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	52
<b>Tablo 4.14.</b> Yaşa Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	52
<b>Tablo 4.15.</b> Medeni Duruma Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji	

Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	53
<b>Tablo 4.16.</b> Kıdem Yılına Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	54
<b>Tablo 4.17.</b> Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	55
<b>Tablo 4.18.</b> Müdürün Cinsiyetine Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi.....	56
<b>Tablo 4.19.</b> Müdürün Yaşına Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	56
<b>Tablo 4.20.</b> Müdürün Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Alt Boyutlarının Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi .....	58
<b>Tablo 4.21.</b> Ölçüm araçları arasındaki ilişki .....	59
<b>Tablo 4.22.</b> Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği puanlarını ve Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik puanlarını açıklamak için yapılan regresyon analizi.....	61
<b>Tablo 4.23.</b> Güçlendirici Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanlarını Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi .....	62

## ÖZET

# ÖĞRETMEN ALGILARINA GÖRE OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ DÜZEYİNE ETKİSİ

Hatice DÜZENLİ

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

Haziran-2025

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyine etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilkokullarda görev yapan 1250 öğretmen oluşturmaktadır. Seçkisiz örnekleme yöntemiyle belirlenen 380 öğretmenden elde edilen veriler araştırma kapsamında analiz edilmiştir.

Veri toplama sürecinde "Kişisel Bilgi Formu", "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği" ve "Güçlendirici Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 25.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistiksel metotlardan t-testi ve tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) kullanılmıştır. Ölçeklerin normal dağılım durumunu belirlemek için yapılan çarpıklık ve basıklık testleri verilerin normal dağıldığını göstermiştir. Bu doğrultuda fark testleri için parametrik yöntemlerden t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon testleri için ise Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Son olarak regresyon analizleri de yapılarak analizler tamamlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, öğretmenlerin okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin algılarının, öğretmenlerin cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; ancak yaş değişkeni açısından anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin algılarının okul müdürlerinin cinsiyeti, eğitim durumu, mesleki kıdem yılı ve birlikte çalışma süreleri değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin, genel toplamda ve alt boyutlar itibarıyla yüksek olduğu görülmektedir. Örgütsel sinerji düzeyine ilişkin analizler sonucunda, yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, medeni durum ve okul müdürünün cinsiyeti değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Buna karşın, öğretmenlerin eğitim durumu ile okul müdürlerinin yaşı ve eğitim durumu değişkenlerine göre örgütsel sinerji düzeylerinde anlamlı farklılıklar olduğu ortaya konmuştur.

Öğretmenlere yönelik sinerji ölçeği puanları ve okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,368$ ;  $p=0,000$ ). Öğretmen algılarına göre okul

müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini yordamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sinerji, güçlendirici liderlik, öğretmen görüşleri



**ABSTRACT**  
**THE EFFECT OF SCHOOL PRINCIPALS' EMPOWERING LEADERSHIP  
BEHAVIORS ON TEACHERS' LEVELS OF ORGANIZATIONAL  
SYNERGY ACCORDING TO TEACHER PERCEPTIONS**

**Hatice DÜZENLİ**

**Master's Thesis, Department of Educational Sciences  
Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ  
June-2025**

The purpose of this study is to examine the impact of school principals' empowering leadership behaviors on teachers' organizational synergy level according to teachers' perceptions. In this direction, the study was conducted using relational survey model, one of the quantitative research methods. The population of the study consists of 1250 teachers working in primary schools affiliated to the Directorate of National Education in Bahçelievler district of Istanbul province. The data obtained from 380 teachers determined by random sampling method were analyzed within the scope of the research.

“Personal Information Form”, ‘Organizational Synergy Scale for Teachers’ and ‘Empowering Leadership Scale’ were used in the data collection process. The collected data were analyzed through SPSS 25.0 program. Descriptive statistical methods such as t-test and one-way analysis of variance (One-Way ANOVA) were used. Skewness and kurtosis tests performed to determine the normal distribution status of the scales showed that the data were normally distributed. In this direction, parametric methods such as t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were applied for difference tests, and Pearson correlation test was applied for correlation tests. Finally, regression analyses were performed and the analyses were completed.

As a result of the analyses, it was determined that the perception levels of teachers regarding the empowering leadership behaviors of school principals did not show a significant difference according to the gender and marital status variables of the teachers; however, there were significant differences in terms of age variable. On the other hand, it was determined that teachers' perception levels differed significantly according to the variables of school principals' gender, education level, years of professional seniority and working time together.

It is seen that teachers' organizational synergy levels are high in general and in terms of sub-dimensions. As a result of the analysis of organizational synergy level, no statistically significant difference was found according to the variables of age, gender, professional seniority, marital status and gender of the school principal. On the other hand, it was revealed that there were significant differences in organizational synergy levels according to the educational level of teachers and the age and educational level of school principals.

A statistically significant positive and weak relationship was found between the synergy scale scores for teachers and the empowering leadership scale scores of the school principal ( $r=0.368$ ;  $p=0.000$ ). According to teachers perceptions, school principals empowering leadership behaviors predict teachers organizational synergy levels.

**Keywords:** Organizational synergy, empowering leadership, teacher view



# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeyine Etkisi” konulu araştırmanın problem durumu, amaç, alt amaçlar, araştırmanın önemi, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

### 1.1. Problem Durumu

Eğitim sistemlerinin en temel yapı taşlarından biri olan okullar, yalnızca bilgi aktarımının yapıldığı mekanlar olmanın ötesinde, öğrencilerin sosyal, duygusal ve akademik gelişimlerinin desteklendiği, karmaşık ve dinamik örgütlerdir. Bu örgütlerin başarısında ise okul yöneticilerinin liderlik rolleri kritik bir öneme sahiptir. Özellikle son yıllarda, geleneksel liderlik anlayışının yerini, çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkarmayı hedefleyen, daha katılımcı ve destekleyici liderlik yaklaşımları almaktadır. Bu yaklaşımlardan biri olan güçlendirici liderlik (empowering leadership), okul müdürlerinin öğretmenlerin yetki ve sorumluluklarını artırarak, onların mesleki gelişimlerini destekleyerek ve karar alma süreçlerine katılımlarını sağlayarak örgütsel etkinliği artırma potansiyeli taşımaktadır (Conger ve Kanungo, 1988; Spreitzer, 1995). Güçlendirici liderlik, çalışanların kendi içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarmalarına, karar alma süreçlerine katılmalarına ve kendi işlerinin sorumluluğunu üstlenmelerine olanak tanıyan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, çalışanlara yetki vererek, onları motive ederek ve gelişimlerine destek olarak, sinerji düzeyini artırma konusunda önemli bir etkiye sahiptir. Bireysel potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak tanır. Bu durum, bireylerin kendi yeteneklerini bir araya getirmeleri ve ortak hedefler doğrultusunda uyumlu bir şekilde çalışmalarını sinerjinin ortaya çıkmasını ve gelişimini sağlar. Çalışanlar, güçlendirildiklerinde, sadece kendi görevlerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda takımın ve organizasyonun genel başarısına katkıda bulunmak için ek çaba sarf ederler. Bu da, parçaların toplamından çok daha fazlasını ifade eden bir bütün olarak sinerjik bir performans elde edilmesine yol açar (Pelenk, 2020). Sosyal bir varlık olan insanın tek başına yapamayacağı ya da zorlanacağı durumlarda örgüt içi

tüm çalışanların katılımıyla tek kişiden alınacak performansın daha fazlasını almak amaçlanmaktadır. Son yıllarda özellikle yönetim alanında çok fazla konuşulan "SİNERJİ" kelimesi Yunanca bir kelime olup syn= birlikte ergon= çalışma anlamına gelmektedir (Aker ve Bostancı, 2014).

Örgütsel sinerji kavramı ise, bir örgütteki bireylerin ve grupların birlikte çalışarak, tek başlarına elde edebileceklerinden daha büyük bir etki yaratmalarını ifade etmektedir (Covey, 1990). Okullarda örgütsel sinerjinin yüksek olması, öğretmenlerin ortak amaçlar etrafında birleşmelerini, birbirlerine destek olmalarını, bilgi ve deneyimlerini paylaşmalarını ve dolayısıyla okulun genel başarısını olumlu yönde etkilemektedir (Lencioni, 2002). Güçlendirici liderlik davranışlarının, öğretmenlerin kendilerini daha yetkin ve değerli hissetmelerini sağlayarak, aralarındaki iş birliğini ve uyumu artırabileceği, dolayısıyla örgütsel sinerji düzeylerini yükseltebileceği düşünülmektedir.

Sinerjik bir okul, öğretmenlerin farklı bakış açılarını paylaşmaları ve sorunlara birlikte çözüm bulmaya teşvik eder. Öğretmenler iş birliği yaparak birbirlerinden öğrenmeleri desteklenir. Küçük gruplar halinde çalışılan, birbirlerinin bilgi ve yeteneklerinden faydalanılan farklı disiplinlerden gelen bilgi ve deneyimleri birleştirerek yeni ve yaratıcı çözümler geliştirerek etkileşim halinde olunan bir iş birliğidir. Sinerjik bir okul ortamının oluşmasında en önemli etken ise etkin bir liderlik anlayışıdır denilebilir. Örgütsel sinerji ve güçlendirici liderlik arasında güçlü bir bağlantı vardır. Güçlendirici liderler tüm kaynakları aynı amaç için tasarlayan, en verimli ve etkin biçimde çalışanların yönetime katılmasını sağlayan bir anlayışa sahiptir.

“Bilgiye dayalı güçlendirici liderlik anlayışında, çalışanlarla daha fazla bilgi paylaşıldığı, çalışanların kendi kendilerini yönetmeleri için beceriler kazandırmaya çalışıldığı görülmektedir” (Kalkan ve Dağlı, 2021). Bunu yaparken çalışanlarına güvenerek onları herhangi bir sorunla karşılaştıklarında karar vermeleri ve sorumluluk almaları için teşvik eder. Böylelikle bireysel gelişim, çalışma motivasyonu sağlanarak örgütsel sinerji yakalanmaya çalışılır. Çalışanın yaptığı işi daha fazla benimsemesi ve daha fazla sorumluluk alarak performansını artırması amaçlanır. Örneğin güçlendirici lider, örgüt içinde birbirini tamamlayan kişileri bir

araya getirerek bir proje görevi verebilir. Böylelikle kurmuş olduğu ekibin daha verimli ve etkili bir şekilde çalışması için uygun zemini hazırlamış olur. Onları verdikleri kararlardan sorumlu tutarak, kendi fikir ve kararlarını vermeye teşvik eder. Bu çalışanları daha üretken, yaratıcı, yaptığı işin sonucunu öngörebilen bireyler haline getirir. Çalışanların yetenek ve becerilerine güvenen lider gözetiminde ve desteğinde bireysel gelişim sağlanarak, kişinin performansını üst seviyelere taşımasına yardımcı olur denilebilir. Güçlendirici liderin sinerji yaratmak için kullanması gereken bazı stratejiler vardır. Açık ve net iletişim sağlanmalıdır. Çalışanlar okul müdürünün ne istediğini açıkça anlamalıdır. Herkesin aynı amaç doğrultusunda ilerlemesi ve birlikte çalışmasına yardımcı olmalıdır. Güven ve desteğini göstermelidir. Liderin güven ve desteğini hissettirmesi çalışanların kendilerini değerli ve yetenekli hissetmelerini sağlar. Özgürlüğü teşvik etmelidir. Çalışanlar kendi fikirlerini ve yaratıcılıklarını rahat ortaya koyacakları bir ortam oluşturulmalıdır. Bu yeni ve yenilikçi çözümler bulmalarına yardımcı olur. Geri bildirim sağlanmalıdır. Çalışanlara performansları hakkında düzenli geri bildirim yapılmalıdır (Koçak, 2017). Bu bireysel gelişimlerine yardımcı olarak daha motive çalışmalarını sağlar.

Okul yöneticilerine daha etkili liderlik uygulamaları konusunda farkındalık kazandırarak, okullardaki örgütsel sinerji düzeyinin artırılmasına ve dolayısıyla eğitim kalitesinin yükseltilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, alanyazına okul müdürlerinin liderlik davranışları ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki bağlamında özgün bir katkı sunması beklenmektedir. Elde edilen sonuçlar, okul müdürleri için öğretmen sinerjisini teşvik eden güçlendirici davranışlara odaklanan liderlik eğitim programlarının geliştirilmesi için kanıta dayalı bilgiler sunabilir. Ayrıca, bu araştırma, okul yöneticilerine öğretmen iş birliğini, iş doyumunu ve genel okul etkinliğini artırmak için etkili liderlik stratejileri hakkında bilgi sağlayarak, nihayetinde Türkiye'deki öğrenciler için iyileşmiş eğitim kalitesine katkıda bulunabilir. Bu ilişkinin anlaşılması, Türkiye'de öğretmenler, öğrenciler ve tüm eğitim sistemi için daha destekleyici ve verimli okul ortamlarının yaratılmasına katkıda bulunabilir.

## 1.2. Araştırmanın Amacı ve Alt Problemleri

Bu araştırmada amaç; öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerine etkisinin incelenmesidir. Bu araştırmada bu amaca ulaşmak için alt problemlere cevap aranmıştır.

- 1) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri hangi düzeydedir?
- 2) Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem yılı, müdürün cinsiyeti, müdürün kıdem yılı, müdürle birlikte çalışma süresi, okul müdürünün eğitim durumu, değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri nedir?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, medeni durum, kıdem, eğitim durumu, okul müdürünün cinsiyeti, okul müdürünün yaşı, okul müdürünün eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 5) İlkokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre güçlendirici liderlik ve örgütsel sinerji düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- 6) İlkokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre güçlendirici liderlik örgütsel sinerjinin yordayıcısı mıdır?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Okullardaki sinerjik yapının oluşması için gerekli ortamın oluşturulması çok önemlidir. Ortak amaç doğrultusunda çalışacak bireylerin uyumlu ilişkiler içinde bulunması örgütün geleceği için çok önemlidir. Birlikte çalışan insanların farklılıklarıyla bir gruba dahil olabilmeleri, iyi iletişim ve etkileşim içinde bulunmaları rahat çalışılabilen örgütün değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamasında çok önemlidir. Görevlerin tebliğ edilerek yapılıp gönüllülük esası aranmadan ya da herhangi istenmeyen bir çalışmada yer almanın verimi düşüreceği, karşılaşılan olumsuzluklarda bireylerin sorumluluktan kaçması gibi olumsuz

durumlardan kurtarmak, bireylerin performansını arttırmak, yapılan işlerin hızlı ve planlı yapılmasını, bürokrasiden uzak, iş ve çalışma hızına ayak uydurma ve en önemlisi istekli bireylerin aynı amaç doğrultusunda çalışabilmesi açısından çok önemli olduğu görülmektedir. İnsanların bir arada kolaylıkla ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlamak için okul müdürünüzün kullandığı liderlik türü de çok önem arz etmektedir. Örgütte bireyin kendini yapısal açıdan güçlü hissederek yönetime aktif katılımının sağlanması için yöneticilere bir takım görev ve sorumluluklar düşmektedir, bu durum ise güçlendirici liderliği ön plana çıkarmaktadır (Akdeniz ve Korkmaz, 2023).

İnsanlara kendilerini güvende, destek gören, özgür karar verebildiği, geri bildirimlerin sağlanarak yol gösterildiği bir ortam hazırlandığında kişinin beceri ve yetenekleri ortaya çıkarak, diğerleriyle iş birliği içerisinde üretken ve yaratıcı bireyler haline geldiği bunun da örgütün sinerjini arttırmak, yüksek performans sağlmasına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir

Alanyazına bakıldığında, güçlendirici liderlik davranışlarının “Cevahir (2004) örgütsel bağlılık ve iş tatmini; İmamoğlu (2019) yenilikçi iş davranışı, örgütsel destek ve bilgi paylaşımı; Bektaş (2023) çalışan motivasyonu ve iş tatmini; Çelebi (2022) proaktif iş davranışları ve katılımcı iş uygulamaları; Karagözoğlu (2022) örgütsel dayanıklılık ve öz yeterlik; Gümüş (2013) örgütsel bağlılık; Tiganj (2019) işe adanmışlığı; Aras (2013) personel güçlendirme; Koçak (2016) psikolojik sözleşme; Bayın (2021) örgütsel muhalefet; Uzun (2022) psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlık; Zeybek (2024) çalışanların sessiz istifa davranışları” gibi konuları yordamasına bakılmıştır. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmen algılarına göre örgütsel sinerjiye etkisinin incelendiği yurtiçi alanyazında bir çalışma yer almamaktadır. Dolayısıyla yapılacak araştırma ile yurtiçi alanyazında bu eksikliği giderilmesi yönünde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının örgütsel sinerjiyi etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi ve farklı çalışmalara katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

#### 1.4. Sayıtlar (Varsayımlar)

Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin anket sorularına samimi ve içten yanıt verdikleri varsayılmaktadır.

#### 1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2023-2024 Eğitim ve Öğretim yılı İstanbul ili Bahçelievler İlçesinde bulunan ilkokullarda görev yapan öğretmen görüşleriyle sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar

**Örgütsel Sinerji:** Ortak amaçlar doğrultusunda, etkili ve uyumlu iletişim içinde birbirini destekleyerek geliştirilen güven ortamında, bireysel farklılıkların kabul edilerek bunun bir zenginlik olduğu farkındalığı ile örgütü motive ederek örgütün uyum içinde çalışmasıdır ( Balcı, 1995).

**Güçlendirici Liderlik:** “Güçlendirici liderlik, çalışanların yaratıcılığını ve inisiyatif almasını teşvik ederek, örgütün yenilikçi ve dinamik bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır” (Özer, 2023: 14).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURUMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın ana konuları olan güçlendirici liderlik ve örgütsel sinerji ile ilgili literatür bilgilerine değinilmiştir.

#### 2.1. Liderlik Kavramı

“Yönetim en eski bilimdir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş, hem de yönetilmiştir” (Bursalıoğlu, 2022: 1). Sosyal bir varlık olan insan birlikte yaşamaya gereksinim duyduğu andan itibaren yönetilme, örgütlenme ve beraber hareket etme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Örgüt içinde bazı bireylerin diğerlerine göre daha fazla yönetme yeteneğine sahip olması, örgütü yönlendirmesi, hedefe ulaştırması konusunda güdülenerek motivasyonunun sağlanması gerekli bir durum haline gelmiştir.

Liderlik, örgüt amaç ve hedeflerine göre liderlik kavramının da ihtiyaçlara göre değişebilen birçok tanımı vardır. Türk Dil Kurumu liderlik kavramını “en üst düzeyde yönetimde görevli kimse, önder, şef” olarak tanımlamıştır (TDK, 2024). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere liderlik ve yönetim birbiriyle ilgili bir kavramdır denilebilir. Bu eski zamanlardan itibaren var olan bir kavram denilebilir. Gediklioğlu (2015)' e göre Liderlik tanımı 1960-1970' lerden itibaren araştırmacıların kendi alanlarına göre bilimsel çalışmalara konu olmuş, böylelikle bu konuda araştırma yapan araştırmacıların ilgi alanı ve bakış açılarına göre çok fazla tanımlamaya neden olmuştur. Araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından en genel tanımını; (Rost, 2008) Liderlik kavramını, örgüt üyelerini etkileyerek, örgütün büyük bir kısmının ortak amaçlara ulaşmasını sağlamak olarak açıklamıştır (Rost, 2008: Akt. Gediklioğlu, 2015).

##### 2.1.1. Liderlerin Özellikleri

Üstün (2017)' nin aktardığına göre Bennis (2001) son dönemdeki yeni nesil liderliği;

- Örgüt liderinin kapsamlı bir eğitim almış olması
- Yapacağı işlerde sonsuz bir merak ve coşku içinde olması
- Karşılaşacağı her türlü soruna karşı hazırlıklı olması
- Erdem ve vizyon sahibi olması
- Gerekğinde risk alabilmesi
- Mükemmelliğe yakın bir yapıya sahip olması
- Örgüt içinde takım çalışmasına ve insanlara karşı olumlu tutumu
- Kısa süreli kardan çok uzun süreli getiri amaçlaması olarak açıklamıştır.

Spilla, Halverson, Diamond, 2001; Wongyanon vd., 2015 ' e göre liderde bulunması gereken özelliklerin bireysel donanım ile yakından ilişkili olduğunu ve diğer örgüt bireylerini etkileyebilmenin temelinde bu özelliklere sahip olunması gerektiğini vurgulamıştır ( Spilla, Halverson, Diamond, 2001; Wongyanon vd.,2015 : Akt. Uludağ, 2022).

- Ahlaki ve etik değerler
- Karakter
- Yetenek
- Sezgi ve özgüven
- Tecrübe ve bilgi
- Motive edebilme ve kararlılık
- Duruma göre davranış modelleri geliştirme

Viries, 2007; Yukl&Chavez, 2002 ' e göre ise örgütteki liderin bireysel donanımı dışında örgüt içi iletişimi ve etkileşimi etkileyerek örgüt amaçlarına ulaşmayı kolaylaştıran olguların da varlığına değinmiştir ( Viries, 2007; Yukl & Chavez, 2002: Akt. Uludağ, 2022 ).

- Bireylerin davranışlarını etkileme ve koordinasyon sağlama
- Güven ortamı sağlama
- Kişilerarası ilişki ve rehberlik
- Örgüt hedeflerinin gerçekleştirmek
- Değişimi teşvik etmek
- Süreklilik

### 2.1.2. Liderlik ve Yöneticilik

Yöneticilik örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için örgüt çalışanlarına emredici ve yönlendirici bir tutum sergileyen kişidir. Aynı zamanda örgütün kaynaklarını ekonomik biçimde dağıtımını yapan, örgütle bağ kuran kişidir (Gardner, 2007).

TDK' ya göre yöneticilik kavramı yönetme yetkisine sahip olan kişi, idareci anlamında kullanılmaktadır (TDK, 2017).

Liderlik bir değişim ve yenilik sürecidir. Değişimi yönetmek için misyon ve vizyon gereklidir. Aynı zamanda okulun rutin iş ve işlemlerini yenilik ve değişim içerecek şekilde tasarlanması liderin odaklanması gereken bir konudur (Gedikoğlu, 2015: 44). Günümüzde liderlik ve yöneticilik iç içe bir kavram gibi gözükse de yöneticiler akla uygun, kurallara göre karar veren, herhangi anlaşmazlığı çözen, atama ile görevlendirilen kişilerdir. Liderlik ise bunlardan farklı olarak örgüt üyelerinin takip ettiği, benimsediği, fikir ve düşünce olarak kendine yakın bulduğu kişidir. Her yöneticide liderlik özelliği bulunmayabilir (Erdoğan, 1996: 332).

#### YÖNETİCİ VE LİDER FARKLARI

YÖNETİCİ	LİDER
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir.	Uzun vadeli görüşe sahiptir.
Her zaman gözleri tabanda gezdirir.	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Nasıl ve ne zaman biçimde soru sorar.	Neden ve niçin soruları önemlidir.
Klasik anlamda iyi askerlerdir	Kendisidir.
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder.	Mevcut duruma kafa tutar.

Aksu (2003)' den alınan tablodan da anlaşılacağı üzere lider özgün, vizyona sahip, yenilikçi, geleceğe yatırım yapan, insan merkezli, örgüt üyelerini fikir ve görüşlerini alarak yönlendiren, örgüt bilincini benimseyen, çalışanları kişilik ve liderlik gücüyle

motive ederek uzun vadede öneriler sunarak yönlendiren kişidir.

## **2.2. Liderlik Tarzları**

Liderlik tarzları, liderin örgüt amaçlarını, örgüt ortamını ve kişilerin motivasyonunu ön planda tutarak davranışlarını şekillendirmesidir. Liderin karşılaştığı durumlar ve olaylar karşısında gösterdiği tutum benimsediği liderlik tarzının bir göstergesidir. Benimsediği tutum örgütte düzen ve istikrarın oluşmasına zemin hazırlar (Yeşilyurt, 2007).

### **2.2.1. Geleneksel Liderlik Tarzı**

Geleneksel liderlik anlayışı hiyerarşik yönetim anlayışını benimsemektedir. Bu tarz yöneticiler örgüt içi işleyişin sağlanmasında disipline önem vererek, kurallar koyarak daha düzenli bir çalışma ortamı sağlanmaktadır (Yeyrek, 2008).

#### **2.2.1.1. Otokratik Liderlik**

Otokratik tarzda liderlik tüm yetkinin liderde toplandığı bir liderlik tarzıdır. Sert ve otoriter bir yaklaşım nedeniyle liderin uygulama ve isteklerine itaat etmeleri beklenir (Yeşilyurt, 2007).

#### **2.2.1.2. Demokratik Katılımcı Liderlik**

Lider ve çalışanların iş birliği içinde çalıştığı fakat kararın yine lider tarafından verildiği merkezi otoritedir. Çalışanlar lider tarafından karar sürecine dahil edilirler böylelikle istekli ve verimli çalışmaya odaklı olurlar (Yeşilyurt, 2007).

#### **2.2.1.3. Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik**

Tam serbestlik sağlayan liderlikte astlarına müdahale etmeyen, örgütün işleyişiyle ilgilenmeyen, yetkiyi kullanmayan liderlik tarzıdır (Yakışıklı vd., 2023).

## 2.2.2. Çağdaş Liderlik Tarzları

Daft' a (1997) göre yöneticilik geniş bir alana yayılmıştır, yönetsel işlevlerden bağımsız yeni liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, öğrenen, vizyoner, stratejik ve güçlendirici olarak sıralanabilir (Daft, 1997: Akt. Yılmaz, 2011).

### 2.2.2.1. Dönüşümcü Liderlik

Bass (1990) dönüşümcü liderliği, liderlerin çalışanlarına telkinde bulunarak, uyarım sağlayarak, bireysel destek vererek grup amaçlarını kendi amaçlarının üstünde tutmasını sağlamak şeklinde açıklamıştır.

- **İdealleştirilmiş Etki:** Liderin burada ortak amaç doğrultusunda kararlarında etik ve ahlaki ilkelere önem vermesi, astların lidere saygı göstermesiyle çalışan üzerinde yarattığı etkiyle grup çalışanları kendi çıkarlarından daha fazla grup yararına olan durumları ön planda tutacaklardır (Karip, 1998).
- **Telkinle Güdüleme:** Lider ortak amaç çerçevesinde benimsediği vizyonu gerçekleştirmek ve örgütte grup bilincini harekete geçirmek için astları güdüleyici ve teşvik edici bir davranış biçimi geliştirmesidir. Bu da grup üyelerinin içsel güdülenmelerini olumlu yönde etkiler (Karip, 1998).
- **Entelektüel Uyarım:** Lider, astlarını sorgulamaya teşvik ederek, farklı bakış açıları sunarak ve özgür düşünce ortamı yaratarak aktif ve yenilikçi bir yapı oluşturur (Karip, 1998).
- **Bireysel Destek:** Lider astların kendilerine özgü durumlarını, ihtiyaçlarını, beceri ve kapasitelerini dikkate alırken, onlara da başkalarının bütün bu özellikleri nasıl belirleyeceklerini öğretir (Karip, 1998).

**2.2.2.2. Etkileşimci Liderlik:** Etkileşimci liderlik türünde çalışan ve liderin karşılıklı fayda sağladığı bir yönetim benimsenmiştir. Çalışanın liderin amaçlarına uygun davranmasının kendi amaçlarına kolay ulaşabileceğinin farkındadır. Verilen görevler yapılıp ve ödüle ulaşılır. Faydacı bir yapıdadır (Serinkan, 2002).

**2.2.2.3. Karizmatik Liderlik:** Karizmatik liderliği, liderin sahip olduğu tüm potansiyellerini kullanarak çalışanlarını duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak her yönden etkileyebilme yeteneğidir şeklinde açıklamıştır (Leigh, 2012).

Karizmatik liderler toplumları peşlerinden sürükleyen insanlar üzerindeki etki gücü yüksek, istek ve emirlerini sorgulamadan yerine getirilen özgüveni yüksek liderlerdir (Gedikoğlu, 2015).

**2.2.2.4. Öğrenen Liderlik:** Öğrenen lider, örgütün büyüklüğüne, gelişen teknolojiye, çevre ve güç kontrol gibi değişkenlere göre şekil alabilen iletişim becerileri yüksek, yeniliğe açık, öğrenmeyi kolaylaştıran ve destekleyen liderdir (Girgin, 2022. s: 58)

**2.2.2.5.Vizyoner Liderlik:** Vizyon kavramının amaçla karıştırılmaması gerektiğini vurgulayarak, örgütün gelecekte olması gerektiği halidir şeklinde açıklamıştır. Amacın soyut bir kavram olduğu fakat vizyonun somut bir kavram olduğunu vurgulamaktadır (Senge, 2014).

Vizyoner liderlik, geleceği öngörerek oluşturduğu vizyonu çalışanlarına açıkça aktaran ve davranışlarıyla destekleyen, farklı koşullara uyarlanabilir aktif bir süreçtir (Kılınç, 2011).

#### **2.2.2.6. Stratejik Liderlik**

Stratejik liderlik örgütün sahip olduğu kaynaklar göz önüne alınarak var olan hazır bulunuşluk düzeyleri değerlendirilerek bir plan dahilinde örgüt amaçlarının gerçekleştirilmeye çalışılmasıdır (Ercan, 2021).

Stratejik lider, örgütün tamamını etkileyerek stratejiyi uygular, amaçlara yönlendirir, harekete geçirir, örgüt ruhunu ortaya çıkarır ve geleceğin liderlerini yetiştirir (Adair, 2005).

#### **2.2.2.7. Güçlendirici Liderlik**

Williamson 2002' ye göre güçlendirici liderliğin çıkış noktası Kouzes ve Posner'ın yeni bir liderlik modeli geliştirmek için yapmış oldukları anket ve mülakatlarda etkin beş liderlik uygulaması ortaya çıkmıştır. İlk sıradaki ise çalışanların yüksek

performans gösterebilmelerinin onlara gerekli olanakların sağlanmasına bağlı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre bilinen klasik liderlik tiplerine göre çalışanların güçlenerek destek ve yardım aldığı kendi kendilerini yönetme, risk alma konularında teşvik edildiği modern bir liderlik tarzı gerekliliği ortaya konulmuştur. Bu yeni liderlik modelinde güç, lider ve çalışan tarafından paylaşılır. Karar alma sürecinde iki taraf da aktiftir. Liderin verdiği kararı uygulamak yerine çalışanların öneri ve düşüncelerinin göz önüne alınarak süreçte bağımsız eylemi teşvik etmek amaçlanmıştır. Liderin en önemli sorumluluğu çalışanların kendi kendilerine liderlik etmeleri için teşvik etmektir. Çalışanlara değer verildiği ve düşüncelerinin alındığı, karar alma ve uygulama sürecinin birlikte planlandığı bir çalışma ortamında çalışanın örgüte karşı sorumluluğunun artacağı düşünülmektedir (Yılmaz, 2011. s: 138-139).

### **2.3. Güç Tanımı ve Özellikleri**

Liderliğin en çok ilgili olduğu kavram güç kavramıdır. Güç ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş bireyleri etkileyebilme ve yönlendirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Kurtuluş, 2007).

Güç yöneticinin örgütün istenilen amaçlara ulaşabilmesi için diğerlerini etkileyebilme yetisidir. Bu kavram somut davranışlarla ilişkili olsa da hissedilebilir bir kavram özelliğindedir. Örgüt çalışanlarının isteksiz ya da direnmelerine karşın yöneticinin kendi istediği şekilde yönlendirebilme yeteneğidir. Birinin güç sahibi olup olmadığını başkalarıyla kurduğu ilişkiden anlayabiliriz (Nedimoğlu, 2008).

Güç kavramının ilişkili olduğu birçok kavram mevcuttur. Liderin etkisi altında bulunan fikirlerine, vizyonuna ve yönlendirmelerine açık olan kişilerin sayısı ve büyüklüğü güç alanını oluşturur. Liderin nüfus ettiği güç alanını ve bu alanın hangi konularda etki ettiği güç konusunu oluşturur. Bir diğer kavram ise güç kaynağıdır. Liderin çalışanların motive etmesini, onları yönlendirerek örgütün hedeflerine ulaştırmaya çalışmasıdır. Güçlü bir liderin bu üç kavramı tam olarak kullanması gereklidir (Kurtuluş, 2007).

#### **2.3.1. Liderlik gücünün kaynakları**

Liderin kullandığı güç kaynaklarının çok sayıda sınıflandırması mevcuttur. Bu çeşitliliğe karşı yaygın görüş, liderin örgütteki çalışanları etkileyebilmek için

kullanabileceği beş farklı güç kaynağından bahsedilmiştir. Bunlar, zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirici güç, karizmatik güç ve uzmanlık gücüdür (Aycan, 2001).

- ❖ **Zorlayıcı Güç:** Yöneticinin zorlayıcı gücü kullanma şekli cezaya dayanmaktadır. Ceza uygulayacağını bilen çalışanlar korku geliştirirler. Ödüllendirmenin tersi olarak kullanılır. Yönetici çalışanlar üzerinde otorite kuramadığı noktada zorlayıcı gücü ceza olarak uyarı, ücrette kesinti, uyarı uygulanır (Aycan, 2001).
- ❖ **Yasal Güç:** Eraslan (2004)' e göre örgüt içindeki yetkiden kaynaklanan gücün kullanılmasıdır. Bulunulan mevkiden dolayı yetkilerin ve otoritenin kullanılarak çevreyi etkilemek anlamına gelir. Buna göre yasal güç yöneticinin bulunduğu pozisyonu kullanarak örgütteki kişileri yönlendirmesi ve etkilemesidir denilebilir. Hiyerarşik yapıda çalışanlar arasında yukarıdan aşağıya doğru bir etki gücü mevcuttur.
- ❖ **Ödüllendirici Güç:** Jex (2002), Yönetici tarafından görevlerin yapılırken bir karşılığının olduğunun vurgulanmasıdır. Burada bireylerin yararına olan ödülleri öne sürerek görevlerin yapılırken istekli olunmasını sağlamak, bunu da yaparken tek bir kişide yetkinin toplanması söz konusudur. Ödüllerin değeri ölçüsünde yöneticinin de gücünün ve etkisinin büyüklüğü ortaya çıkarılmış oluyor(Jex, 2002: Akt. Eraslan, 2004).
- ❖ Fakat ödüllendirici gücün yönetici tarafından fazla kullanılması, çıkarıcı bir ortam yaratarak duygusal açıdan ilişkileri olumsuz yönde etkileyecektir. Ödülün değerinin ve sıklığının artması doyum konusunda zamanla etki gücünü yitireceği düşünülmektedir (Eraslan, 2004).
- ❖ **Karizmatik Güç:** Craig ve Douglas (2006), Karizmatik gücü referans güç olarak da tanımlamıştır. Referans güçte yöneticinin çalışanlar tarafından sevilmesi, takdir edilmesi ve saygı duyulması nedeniyle çalışanların davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir (Craig ve Douglas, 2006: Akt. Uludağ, 2022).
- ❖ Karizmatik güç astların yöneticiye sorgusuz güven, itaat ve güçlü bir bağlılık geliştirmesine neden olabilir. Karizmatik güç tipinde astların daha

az kontrolü gereklidir.

- ❖ **Uzmanlık Gücü:** Uzmanlık gücü yöneticinin sahip olduğu yönetsel bilgi birikimi ve tecrübesidir. Yönetilenler liderlerini tecrübeli, bilgili ve uzman kişi olarak görüyorlarsa, yönetici astlarını daha kolay etkileyebilir. Bu güç türünün kaynağı kişisel gibi görünse de faaliyet alanıyla daha fazla ilgilidir. Lider kişinin fikir ve düşüncelerini açıklayarak astlarını destekleyerek işe adaptasyonunu sağlar. Fakat bazı durumlarda astların uzmanlığı yöneticiden fazla olabilir (Kurtuluş, 2007).

#### 2.4. Güçlendirici Liderlik Tanımı ve Özellikleri

Sashkin (1984)' e göre güçlendirme teorisi astların bilgi ve uzmanlığını ortaya çıkarmayı amaçlayan, iş güdülenmelerini üst düzeyde tutmak, sorumluluk alabilen bireyler ortaya çıkarmaktır. Pearce ve diğerlerinin (2003) gerçekleştirmiş oldukları liderlik türleriyle ilgili bir araştırmada beş liderlik türünün olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar; istismarcı otokratik, otokratik, işlemci, dönüşümcü (karizmatik) ve güçlendirici liderliktir.

Bu araştırma sonucunda güçlendirici liderliğin çalışanların kendi kendilerini yönetmelerine olanak sağlayarak liderlik yeteneklerini geliştirerek ve güçlendirerek onları etkilemeyi amaçlayan bir liderlik türü olarak ortaya çıkmıştır. Buna göre güçlendirici liderlik türünde diğerlerine göre kendi kendine yönetim ve modern katılım ön plana çıkmıştır (Yılmaz, 2011).

Manz ve Sims (2001; 1980) güçlendirici liderlik anlayışında astların kendi kendilerini yönetme ve liderlik becerilerinin artırılmasının gerekliliğini vurgulayarak bunu “süper liderlik” olarak değerlendirmişlerdir.

Bu yeni liderlik anlayışı, her insanın kendine liderlik etme duygusundan faydalanmak olarak görmektedir. Yöneticilerin astlarına kendilerini yönetme hakkını üst düzeyde onlara devrederek kişileri de işin içine katarak onları yönlendirmesi ve kendi süreçlerini kendilerinin yönetmesine izin vermesidir (Doğan, 2007. s: 93). Buna göre astların kendi kendini yönetmesi, sorumluluk alması, daha yüksek iş tatmini gibi üst düzey davranış sergilemesi beklenebilir.

Personel güçlendirmenin iki farklı bakış açısı olarak incelendiği karmaşık bir kavram olarak görülmektedir. Birçok yöneticinin yetki ve sorumluluk devri olarak gördüğü

diğerinin ise çalışanı risk alma, geliştirme ve değişim gibi konularda geliştirdiği savunulan farklı düşüncelerdir (Aktaş, 2008).

Yöneticinin gücü kontrollü bir şekilde üstten alta doğru dağıtmasıdır. Astların örgüt hedef ve amaçları doğrultusunda potansiyellerini en üst seviyede kullanarak sorumluluk alıp yetkilendirilmesidir. Kendi sorumluluklarında olan bir konuyla ilgili karar verebilmek, risk almak, yöneticisine fikir verebilmek gibi yetkilerle donatılması "güçlendirme" olarak tanımlanmaktadır (Nedimoğlu, 2008).

Conger (1993) Geleceğin liderlik tanımı olarak görülen "güçlendirici liderlik", yöneticilerin çalışanların işlerini kolaylaştırıcı, çalışanlara emir yerine tavsiyeler veren, çalışanlara model olan, yönlendirici bir lider olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2011).

Tamkin (2010) güçlendirici liderleri, yüksek güce sahip kişiler olarak değerlendirirken örgüt hedeflerini göz önünde bulundurarak çalışanları güçlendirme çalışmalarını yönetir. Örgütsel hedeflere ulaşırken, kişisel iş tatmininin de sağlanmasını amaçlayan güçlendirici liderliğin başlıca özelliklerini şu şekilde açıklamıştır.

- **Sistemli düşünme ve eyleme geçme:** Güçlendirici liderler, örgütün amaçları doğrultusunda örgütün gelişimini ve geleceğini, insanlar arasındaki iletişimi, takım çalışmalarını kontrol ederek onlara yön verir. İnsan ilişkilerinin ve davranışlarının sonuçlarını planlayarak zorluk durumlarında yeniden şekillenen bir düşünce sistemi vardır. Bütünü görmeye odaklandıkları için olayların farkındadırlar ve sistematik düşünce sistemine sahiptirler. Çalışanlarının ve performanslarının gelişimsel dönemdeki süreçlerini uzun vadede gözlemleyebilirler.
- **Örgütsel ilişkileri performans aracı olarak algılama:** Güçlendirici liderler, diğer liderlik türlerinden ayıran en önemli özellik çalışanların örgütteki yerinin farkında olmalarıdır. Örgüt hedefleri doğrultusunda ulaşılması gereken performansın çalışanlara bağı olduğunun sezmektedirler. Öncelikle takım çalışması üzerinde durarak onlarla sağlıklı ilişkiler kurarak örgütsel amaçlara ulaşmak isterler. Çalışanlarla yakınlık kurarak onları anlamak daha iyi yönlendirmek istemektedirler.

- **Kendisini çalışanlar için kolay kabul etme:** Güçlendirici liderler, örgüt amaçları doğrultusunda çalışanların güçlenmesini sağlayan şartları kolaylaştıran kişidir. Güçlendirici liderlikte hedef belirleme, performans izleme ve vizyon oluşturma gibi geleneksel yaklaşımlardan farklı olarak iş birliği konusu daha fazla ön plana çıkmaktadır. Güçlendirici lider daha kapsayıcı düşünerek çalışanlara güç yetkisini devrederek onların performansını arttırmayı amaçlamaktadır. Böylelikle çalışan kendi kapasitesinin farkında olarak işini benimseyerek performansını verimli kullanma eğilimindedir. Olayların farkındalık ve olgunlukla kontrol edilebilmektedirler (Tamkin, 2010: Akt. Yılmaz, 2011).

#### **2.4.1. Güçlendirici Liderlik Davranışlar ve Boyutları**

Liderlerin bilgi, yetki ve zaman bakımından sınırlı olması çalışanların güçlendirme davranışlarının desteklenmesi gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Liderin yetki verme boyutundaki davranışları çalışanın yaptığı işi benimsemesini ve motivasyonunu arttırmasını sağlamaktadır. Çalışanı güçlendirmek, kararlarını tek başına vermede, yeteneklerini fark etmelerinde ve problem çözümünde inisiyatif kullanarak karar vermelerinde etkilidir. Takım çalışmalarında çalışanların bireysel olarak sahip oldukları yetenekleri örgüt içinde bir bütün olarak kullanmaları örgüt içi performansı olumlu yönde etkilemektedir (Kayıkcı, 2000).

Meicenbam (1997) güçlendirici liderlik davranışının örgüt çalışanları tarafından kendi liderliklerini benimsemelerine uygun bir liderlik türüdür. Reitzurg (1994) güçlendirici liderlik davranışı, çalışanların fikirlerini önemsemeyi, problemle karşılaştıklarında inisiyatif kullanmaya teşvik etmeyi, kendi başına karar verebilmeyi ve sonuçlarının sorumluluğunu alabilmeyi, çalışanların performanslarını ortaya koyabilmeleri için gerekli kaynakları kullanabilmeyi ifade eder (Yılmaz, 2011).

Her örgüt amaçları doğrultusunda ortak çıkarları göz önünde bulundurarak çalışanlarını organize etmek durumundadır. Güçlendirme davranışı da örgüt içinde bireyleri daha yetkin hale getirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla yöneticilerin

bireylerin örgüt içinde onları neyin güçlendirdiği yada hangi konularda gelişebileceklerini anlayabilmeleri için uygun koşulları sağlamaları gerekmektedir (Sönmez, 2007).

### **Güçlendirici Liderlik Boyutları**

Aras(2013)' e göre;

- Yetki verme ve sorumluluk
- Kendi başına karar verme
- Bilgi Paylaşımı
- Beceri Geliştirme
- Yenilikçi Performans için koçluk

Tiganj (2019)' a göre;

- İşin anlamlılığını artırmak
- Karar Vermeye Katılımın Teşvik Edilmesi Hesap verebilirlik
- Yüksek Performansa Duyulan Güvenin İfade Edilmesi
- Bürokratik Kısıtlamalardan Özerklik Sağlanması

Konan ve Çelik (2018)' e göre;

- Destekleme
- Sorumluluk
- Yetki verme

Güçlendirici liderlik farklı alt boyutlarda incelenmiştir (Uzun, 2022).

#### **2.4.1.1. Destekleme:**

Reitzug(1994)'e göre güçlendirici liderlik anlayışında destekleme davranışı, örgüt ortamında eleştiriye fırsat vererek sorgulamaya yönelten bir davranış geliştirmek amaçlanmıştır. Problemlerin sorgulandığı bir ortam yaratarak problem çözme sorumluluğu verilmesi amaçlanır. Örgüt içi iletişimi güvenilir hale gelmesi amaçlanmaktadır. Yönetici tarafından çalışanların fikirleri takdir edilerek takım çalışmasına ve örgüt içi iletişime teşvik edilir. Yönetici astlarına örgüt içi konularda daha fazla fikir belirtme hakkı verir. Çalışanlara daha fazla özerklik vererek sorumluluk almalarını sağlamak amaçlanmaktadır (Reitzug, 1994: Akt. Yılmaz, 2011).

### **2.4.1.2. Sorumluluk:**

Güçlendirme sürecinin uygulanmasında en önemli unsurlardan birisi de sorumluluk vermektir. Yönetici yetki devriyle birlikte çalışana sorumluluk vermesi olumlu bir atmosfer oluşturacağından güveni artırma, cesaretlendirme gibi bireyin içsel motivasyonunu arttırmada önemli bir motivasyon olarak görülebilir (Aktaş, 2008).

Meyer ve Allen (1991)' e göre yöneticilerin çalışanlarına çeşitli fırsatlar sunmaları, onların sorumluluk alma ve çeşitli işlere sahip olmaları örgütsel bağlılıklarını arttırdığını belirtmişlerdir. Bağlılığın artması da çalışanların yeni beceriler edinme, kişisel gelişimlerinin artması, bireyler arası iletişimin kaliteli hale gelmesinde önemli olduğu vurgulanmıştır. Güçlenme ve işinde uzmanlaşma ihtiyacı duyan bireylere sorumluluk almaları için fırsatlar sunularak örgütsel bağlılıklarının da arttığı belirtilmiştir (Meyer ve Allen, 1991: Akt. Keleş, 2008).

### **2.4.1.3. Yetki Devri:**

Yetki devri 1950'lerde bahsedilmeye başlanan, insanların motivasyonunu arttırarak, kendini gerçekleştirme ve başarı yönünden motive etme gibi uyarıcıları etkili kullanarak onları kendi istekleriyle çalıştırmanın çağdaş bir yolu olarak görülmüştür (Aktaş, 2008).

Yetki devri, yöneticinin kendi isteğiyle karar verme yetkisini istendiğinde geri alabilecek şekilde astlarına devretmesi, sorumluluğun paylaşılmadığı, sorumlunun yine yönetici olduğu bir durum söz konusudur (Keleş, 2008).

Yetki devriyle güçlendirme kavramları bu noktada birbirinden ayrılmaktadır. Güçlendirme işi yapan bireyin konuya daha hakim olduğu görüşü vardır. Yetki devriyle benzer yanları olsa da güçlendirme kavramı daha kapsamlı bir kavramdır. Güçlendirme kavramında bireye o işle ilgili karar verme yetkisi verirken aynı zamanda da işte uzmanlaşmanın önü açılmaktadır. Yönetici bu durumda işi yapan kişinin daha verimli çalışabilmesi için kaynak ve ortamı uygun hale getirmektedir. Güçlendirme yaparken bireyin yöneticinin işine yarayacak özelliklerini güçlü hale getirmek amaçlanmıştır. Bireyin işle ilgili istek ve yeteneklerini ön plana çıkaracak isteki motivasyonun kapsayan kavramdır (Yılmaz, 2011).

## 2.4.2. Güçlendirici Liderliğin Önemi

Araştırmalar örgütteki yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin örgütün başarısını yüksek oranda etkilediği ortaya çıkmıştır. Son dönemde liderlik konusundaki farklı liderlik tarzları örgüt çalışanlarının süreçte aldıkları sorumluluklar ve sağladıkları faydaların artmaya başlaması yapılan bu araştırmaları desteklediği düşünülmektedir. Liderlik anlayışı çalışanların işlerini kolaylaştırarak onlara yol gösterici olma, kendi potansiyellerini fark edebilme ve bunları en üst seviyeye taşımak için onları güçlendirme yoluna gitmek, yöneticinin olmadığı zamanlarda örgüt işlerinin aksamadan üst seviyede devam ettiği bir yapı oluşturmak amaçlanmaktadır.

Güçlendirici liderlik teriminin benimsendiği bir örgütte liderin yetkilerinin çoğu çalışanlara devredilmiştir. Ortak amaca ulaşmada birlikte yol alındığı bir ekip etkileşimi olarak görülebilir. Bunu yaparken liderin çalışanlarıyla sağlıklı iletişim kurmanın yanı sıra onları güçlendirerek karar verme, sorumluluk alma ve inisiyatif kullanmaya izin verilmesi onların başarı düzeyini arttırmaktadır. Aynı zamanda çalışanların süreçte ortak amaçlar doğrultusunda aktif görev almaları desteklenmektedir. Yönetici tarafından örgüt kaynaklarının çalışanlar için verimli ve yeterli kullanılması söz konusudur. Güçlendirici liderlik, ortak amaçlar için bir araya getirilen kişilerin çalışma sürecini iyileştirerek ve performanslarını arttıracak motivasyonu sağlamaktır. Lider çalışanlarının desteğini alarak, süreçten beklentisini açıkça çalışanlarıyla paylaşması, onların yeterliliklerini ve çabalarının örgüt için gerekli olduğu vurgusunda bulunması çalışanları hedeflere ulaşma noktasında sürekli çaba göstermelerini sağlayacaktır.

Gelişen ve değişen günümüz şartlarında geleneksel yönetim tarz ve uygulamalarının örgütlerinin amaçlarına ulaşması zorlaşmaktadır. Yeni yönetim tarzlarının çalışan performansını arttırmada etkili olduğu görülmektedir. Güçlendirici liderler çalışanların örgüt amaçlarına odaklanma, destekleme, sorumluluk verme, yetki devri gibi konulara ağırlık vererek süreçte çalışanı ödüllendirerek, örgütün başarısının artmasını sağlamaktadır.

Güçlendirici liderler çalışanların işe uyumunu tespit ederek, onların rol ve sorumluluk almalarını, çalışanlar arasında adaleti sağlayarak, onları sorunlar karşısında cesaretlendirerek bütün yetkileri çalışanlara devrederek, işlerinde özerkliklerini destekleyerek, yüksek performans göstermelerini sağlayacak

donanımı ve fırsatları sağlayarak onlara mentörlük yaparak başarıya ulaştırmayı amaçlamaktadırlar. Bunun gibi birçok yararının olduğu güçlendirici liderlik tarzında çalışanların hızlı, esnek ve inisiyatif kullanabilme yetilerini rahatlıkla kullanmalarına izin verir. İşi yapan ve karar veren kişinin aynı olması sürecin daha sağlıklı ilerlemesi ve işin kolaylaşmasını sağlamaktadır. Örgüt yapılarının güçlendirilmesi örgütsel sinerjiyi de destekleyeceğinden geleneksel yönetim tarzını yeniden biçimlendirerek yönetimde güçlendirmeye önem verilmesi sağlanabilmektedir (Yılmaz, 2011).

Olver (2010) güçlendirici liderliğin yararlarını şu şekilde açıklamıştır;

- Güçlendirici liderlik davranışı gösteren yöneticiler, çalışanlarının yaptıkları işlerle sahip oldukları yeteneklerin birbirleriyle örtüşmesini sağlarlar.
- Güçlendirici liderler çalışanların iş tanımını netleştirerek beklentilerini açıkça ifade ederler.
- Çalışanların güçlü yönlerine odaklanarak sürekli gelişim için gerekli şartları çalışana sağlarlar.
- Çalışanların iş verimlerinden memnun olduklarında onların motivasyonunu daha da arttırmaya yönelik ifadeler kullanırlar.
- Çalışanların özelliklerini değiştirmeden gerekliliklerini yerine getirmelerinde onlara özgürlük sağlar.
- Güçlendirici liderler çalışanlara hakettikleri ölçüde adaletli davranarak, çalışanların hatalarını minimize ederek örgütün çalışma motivasyonunun düşmesine engel olurlar.
- Çalışma performanslarında düşüklük görülen çalışanların bu sorunlarını fark etmeleri sağlanarak onların istenilen seviyeye gelmesi sağlanır.
- Liderler örgütün gelişim ve değişim zamanlarında ortaya çıkan sorunları çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirerek, örgütün kimliğini yeniden anlamlandırmayı amaçlayarak ve rekabet yaratarak olumlu sonuçlanmasını sağlar. Bunun da örgüt için yararlı olacağına inanır (Olver, 2010: Akt. Yılmaz, 2011).

#### **2.4.3. Güçlendirici Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Zeybek (2024) “Güçlendirici liderlik ile çalışanların sessiz istifa davranışları arasındaki ilişkide iş stresinin aracı rolü” adlı araştırmada çalışanların sessiz istifa

davranışları ile güçlendirici liderlik davranışlarının arasında belirgin bir etki olduğu tespit edilmiştir.

Özer (2023) “Okul yöneticilerinin güçlendirici liderlik düzeylerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi” adlı araştırmasında öğretmen görüşlerine göre genel anlamda yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bektaş (2023) “Güçlendirici Liderlik Tarzının Çalışanların Motivasyonu ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmasında İstanbul ilinde özel bankacılık, sigortacılık ve otomotiv sektöründe çalışan 242 kişiyle çalışılmıştır. Güçlendirici liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin çalışanların iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Genel olarak yöneticilerdeki güçlendirici liderlik davranışı çalışanın motivasyonunu ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Akdeniz (2023) “Eğitim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları İle Okul Müdürünün Güçlendirici Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Öz yeterlik ve Mesleki İş Birliğinin Aracı Rolü” adlı çalışmasında, Ankara İl merkezli 9 ilçede yer alan ortaokul, lise ve ilkokulda görev yapan 700 öğretmene uygulanmıştır. Araştırmada güçlendirici liderliğin mesleki iş birliği, öz yeterlik ve örgütsel bağlılığın arasındaki ilişki yüksek çıkmıştır.

Uzun (2022) “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarına etkisi” adlı çalışmada okul müdürlerinin güçlendirici liderlik ile öğretmenlerin psikolojik sahiplenme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Fakat öğretmenlerin adanmışlık düzeyleri arasında ise orta düzey pozitif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Karagözoğlu (2022) “Güçlendirici Liderlik, Örgütsel Dayanıklılık, Öz yeterlik İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmasında bulunan nicel ve nitel bulguların birbirini doğrular nitelikte olduğu görülmektedir. Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel dayanıklılık arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Örgütsel dayanıklılık ve öz yeterlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çelebi (2022) “Güçlendirici Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Proaktif İş Davranışı İlişkisinde Katılımcı İş Uygulamalarının Düzenleyici Rolü: Savunma Sanayii İşletmeleri'nde Bir Uygulama” adlı çalışmasında güçlendirici liderlik ve proaktif iş davranışı arasında düzenleyici bir etki yaratmadığı, güçlendirici liderlik ve bilgi paylaşımı arasında ise negatif yönlü bir etki olduğu, proaktif iş davranışı ve bilgi paylaşımı arasında ise pozitif düzenleyici etki olduğu ortaya konulmuştur.

Yılmaz (2022) “Güçlendirici Liderlik Davranışı ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışma İstanbul ilinde 5 yıldızlı bir otel işletmelerinde çalışan 505 çalışana uygulanmıştır. Çalışanlarına karşı güçlendirici liderlik davranışlarının sergileyen yöneticiler çalışanların örgütsel bağlılığını arttırdığı sonucu çıkarılmıştır.

Bayın (2021) “Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel muhalefeti arasındaki ilişki” adlı çalışmada öğretmenlerin örgütsel muhalefet ile okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyi arasında anlamlı pozitif yönlü düşük bir ilişki tespit edilmiştir.

Tiganj (2019) “Kişilik Özellikleri İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Güçlendirici Liderlik Teorisinin Rolü” adlı çalışmasında güçlendirici liderlik davranışının kişilerin özellikleri ile işe adanmışlık özellikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

İmamoğlu (2019) “Güçlendirici Liderlik İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Destek Ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Çalışma” adlı çalışma bilişim firmasında çalışan 149 kişiye uygulanmıştır. Çalışmada her bir değişkenin birbiriyle pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucu çıkarılmıştır. Güçlendirici yönetici davranışının örgütsel destek ve bilgi paylaşımı davranışını olumlu yönde etkilemektedir.

Koçak (2016) “Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü” adlı araştırmasında güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerini anlamlı bir

şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Aras (2013) “Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği” adlı araştırmasında güçlendirici liderlik davranışları uygulanması personel güçlendirme (önlisans -lisans eğitimi, kişisel gelişim, mesleki eğitim, yabancı dil) önemli farklılıklar tespit edilmiştir.

Gümüş (2013) “İlkokul Yöneticilerinde Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık rolü” adlı çalışmada güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerdeki örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Cevahir (2004) “Güçlendirici Liderlik Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada yöneticilerin güçlendirici liderlik davranışları çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi arttırmaktadır.

## **2.5.Sinerji Kavramı**

Sinerji kelimesi Yunanca syn- (birlikte) + ergon - (iş) kelimelerinin birleşmesiyle oluşan bir kelimedir. Örgütlerin sinerjik çalışmalar doğrultusunda ilerlemelerinin bireysellikten uzak, rekabet yerine işbirliğinin önemsendiği bir anlayışta başarının daha çabuk ve kolay sağlanacağını savunmaktadır (Harris, 2004).

Türk Dil Kurumu, sinerji kavramını “görevdaşlık”, artı güç, bir işi yapmak ve sonuçlandırmak için varılan ortak istek, “güç” olarak açıklamaktadır. (TDK, 2025). Bu tanıma göre, aynı amaç çevresinde birleşen kişilerden daha hızlı sonuca varmak için ortak istek duyan, artı bir güç oluşturan topluluklar aklımıza gelmektedir.

Sinerji kelimesi son yıllarda sadece teoride kalmayıp, parçası olduğu alanı da derinlemesine incelemeye başlamıştır. Sinerji Haken (1978)’ de alt sistemlerin en basit düzeyde bir araya gelmesiyle oluşturulan doğrusal olmayan parçalara sahip yeni

işbirliğini destekleyen yapıların oluşması olarak açıklamıştır. Sosyal süreçlerde sinerjiyi açıklamada sosyal ve kültürel davranışların zamanla değişimi yenilenmesi şeklinde açıklamaya çalışılmıştır (Holubcık, 2016) .

Dökmen (2004)' e göre sinerji ortak amaçlar doğrultusunda bir araya gelen kişilerin birlikte hareket etmeleri güç birliği yapmalarıdır. Mintzberg' in (1989: 153)' e göre "Sinerji, 2 + 2 = 5 etkisidir." tanımlaması aslında görünenden daha fazlasını ifade ettiğini şeklinde algılanabilir. Sinerji kavramının daha iyi anlaşılması adına birçok benzetme yapıldığı durumlar mevcuttur. Aynı yazılan 111' in 3 olduğu, yan yana yazılmaları durumunda ise 111 olduğu yani yan yana olunan durumlarda daha kuvvetli ve sarsılmaz olduğu atırılmış güç vurgulanmaktadır (Özdeveci, M., & Balcı, F. İ. 2011) .

Harris (2004)' e göre sinerji, bireysel çabaları birleştirerek tek tek yapabileceklerden daha etkili bir sonuç meydana getirmesidir. Aynı ayrı değeri olan dinamiklerin bir araya gelmesiyle oluşturulan dinamiklerden daha etkili ve verimli bir yapı oluşturmasıdır (Harris, 1981, akt. Özdeveci, M., & Balcı, F. İ. 2011).

Corning (1983)' e göre örgütteki farklı yetenek ve görüşlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin uyumu sinerjiyi oluşturur. Aralarındaki uyumun niteliği, sonucun başarılı olup olmayacağı hakkında fikir verir. Bu sebeple örgüt içi dinamiklerin birbirini tamamlaması ve desteklemesi sinerjiyi olumlu yönde etkiler. Birbiriyle uyumsuz bir ortamda sinerji beklenen etkiyi yaratmaz. Bu yönden bakıldığında sinerji örgütte rekabet gücü sağlama, çalışanların katılımıyla farklılık yaratma, yeniliklere açık olarak gelişmelere uyum sağlama ve sahip olması gereken gücü daha da arttırmada etkilidir (Corning, 1983, akt. Özdeveci, M., & Balcı, F. İ. 2011).

## **2.6. Örgütsel Sinerji**

Örgütsel sinerji kavramı örgütün amacı için toplanan örgüt üyelerinin farklı özelliklerinin bir uyum içinde sergileyerek güç oluşturmasıdır (Csikszentmihalyi 1996, akt. Taşkın,2022).

Örgütsel sinerjide birlikte olmaktan doğan uyumla belirlenen amaçlara örgüt

çalışanlarının istekli bir şekilde etki etmesidir. Buna göre sinerji sürecinin sağlanabilmesi, bu sürece olumlu destek veren örgüt üyeleri için gerekli ortamların sağlanması, beklentilerinin karşılanarak sürece katılımlarının sağlanması örgütsel sinerji ortamı oluşturmayı kolaylaştırır (Amabile, 1996, akt. Taşkın, 2022).

Örgütün varlığını ve sürekliliğini devam ettirebilmesi örgütü daha, ileriye taşıması için, örgütteki bütün unsurların birbirini destekleyerek birlikte hareket etmesi gerektiği vurgulanır. Örgütün birimlerinin aynı amaç için istekle ve azimle mesleki bilgi beceri ve davranışları kullanmasıdır. Örgütsel sinerjinin uygun zaman ve şartlarda kullanılmasıyla, değişen şartlara uyum sağlama süreci kolaylaşmıştır (Taşkın, 2022).

Balcı (1995)' de örgütlerde sinerjiyi sağlayacak olan başlıca unsurları bir amaç uğrunda ortak anlayış ve uyumlu iletişimle karşılıklı güven ve birbirine destek olmanın olumlu etkilediği, bireysel farklılıkların örgüt içerisindeki uyumunun sağlanabilmesi ve amaca uygun şekilde motive edilmesinin önemini vurgulamıştır.

Okullar günümüzde her türlü değişimden çok fazla etkilenen örgütlerdir. Gelişen ve değişen çağın hızına örgütlerin uyum sağlayabilmeleri için dayanıklı ve esnek bir yapıda olması gerekmektedir. Çıkabilecek olumsuzlukların çözümünde örgütün yaratıcı anlayışının önemini vurgulamaktadır. Okullarda insan kaynağının önemli bir kısmını öğretmenler oluşturmakla beraber insanların birbirleriyle olan etkileşimleri de fazladır. Bu nedenle örgütün ortak hedefleri doğrultusunda birlikte hareket ederek, farklı fikir üreterek ve bu fikirleri uygulama noktasında istekli olarak örgüte daha faydalı hale geleceklerdir. Böylece okulları daha sinerjik hale getirerek daha etkili, katılımcı ve değişimlere uyum sağlar hale getirmek amaçlanmaktadır (Sezgin, 2014). Conner (1993)' e göre örgütsel sinerji ortamını sağlama boyutunda çalışanların inanarak çalışmalarının yanısıra gerekli ortamların da oluşturulması çok önemlidir. Etkili iletişim, tartışmalar ve dönütler örgütsel sinerjinin oluşabilmesi için gereklidir (Kuru, B. ,ve Kahveci, G., 2024). Sinerjik bir örgüt için gerekli şartlar, örgüt çalışanlarının birbirlerine yardım ederek dayanışmayı geliştirmeleri, çalışanların ilgisini isteğini ve gönüllülüklerini arttıracak onların ihtiyacı olan ortamlar hazırlamak olduğunu vurgulamıştır. Bu sürecin oluşması için gerekli dört unsurun etkili bir biçimde kullanılması gerektiği belirtilmiştir. Bunlar; “etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, güncelleme ve güçlenme, strateji” şeklinde belirtilmektedir

(Akpolat ve Levent, 2008).

### **2.6.1. Örgütsel Sinerjinin Alt Boyutları**

Akpolat ve Levent' in (2018) geliştirdiği örgütsel sinerji ölçeğinde alt boyutları etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncelleme ve güçlenme olarak açıklamışlardır.

#### **2.6.1.1.Etkileşim ve Takdir Etme**

Örgütte sinerjik bir yapının oluşabilmesi için insan kaynağının birbiriyle etkileşim halinde olması gerekmektedir. Etkileşim için ise örgüt üyelerinin dengeli bir şekilde güven ortamında birbirlerini dinleyerek doğrudan iletişime geçmeleri gerektiğinin önemini vurgulamaktadır (Mullen ve Lick, 1999 akt. Akpolat ve Levent, 2018).

Karmaşık örgüt yapısını daha sade hale getirilerek, yetki sıralamasının azaltıldığı, esnek bir yapının benimsenerek katılımın desteklendiği bir örgüt yapısının önemi vurgulanmıştır. Örgütsel sinerjinin oluşabilmesi için çıkabilecek sorunlara karşı üretilen fikir ve görüşlere hızlı geri dönüşlerin sağlandığı güvenli bir ortamda sağlanan etkili iletişimle mümkündür (Köksal, 2008).

Bireyler eylemlerle, sözlerle ve beden dillerini kullanarak iletişime geçmek istedikleri kişilere mesaj verirler. Bu mesajları algılayan kişilerden de geri dönüt alırlar. Bu etkileşimin sonunda oluşan sinerjinin olumlu yada olumsuz olduğunu anlarız. Örgüt yöneticilerinin sinerjik yaklaşımı benimsemesi esneklik ve hareketliliği ve grup homojenliğini sağlar (Ehtiyar, 2003).Takdir etme anlayışını geliştirmek için, çalışanlarla açık iklim yaratmak, olumsuz yargıyı ertelemek, çalışanlarla empati kurarak çeşitlilik sağlamaktır (Corner, 1993).

Örgüt içinde gerçek bir etkileşim için aktif dinleme, etkili iletişim, takdir etmek çok önemlidir. Çalışanların farklı bakış açılarının olduğunu çatışma ve yanlış anlaşılmanın olabileceğini kabul ederek bunları fırsata çevirmeye çalışarak önemli konuları gündeme alarak, farklı bakış açılarını değerlendirerek bunların örgüte getirdiği yenilikleri fırsat olarak görerek sağlıklı bir etkileşim ortamı yaratılabilir. Şeffaf ve destekleyici bir ortam çalışanların yapıcı eleştirileri, verimli tartışmaları ilişkileri geliştirerek açık bir ortam haline getirir. Çatışmalar ve farklılıkların daha

değerli ve yenilikçi çözümler ortaya çıkarmasını sağlar (Mullen ve Lick, 1999 akt. Akpolat ve Levent, 2018).

### **2.6.1.2. Bütünleşme**

Arnold (2006)' ya göre örgüt çalışanlarının örgütte bütünleşerek daha çabuk çevreye adapte olduğu ve çalışmalarında daha verimli olduğu belirtilmiştir. Obersholster ve Taylor (1999)' a göre bütünleşmenin temelini oluşturan en önemli etkenin insan kaynağı olduğu, her bireyin örgütteki yerinin önemli olduğu ve bunun hissettirilerek çalışanın motive olacağı ortamlarda kendini geliştirip gösterme olanağı bulunduğu vurgulanmaktadır (Taşkın, 2022).

Örgüt üyeleri kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri, çalışanlarla kendilerini özdeşleştirmeleri, örgütte sinerjiyi olumlu yönde etkilenir. Ortak bir amaç doğrultusunda iş birliği içinde çalışmaları sinerjik bir durum oluşturur. Çalışanların motivasyonunu ve işbirliği yapma istediğini arttırmak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır (Geschka, 1993).

Okul ile bütünleşen öğretmenlerin yaşadıkları bağlılık, aitlik düzeyi gibi duygular okuldaki sinerjik yapıya katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Yeni gelişmelere ayak uydurabildiği, sürece aktif katılım sağlayabilen, başarılı olma isteğiyle çalışan öğretmenlerin de olumlu sinerjik yapıya katkıda bulunmak için çaba gösterecekleri savunulmaktadır. Örgütün amaçlarına uygun yeni fikir ve çalışmalarla kurumsal gelişmeye yararlı olmaya çalışacağı düşünülmektedir (Taşkın, 2022).

### **2.6.1.3. Strateji**

Chadler (1962) stratejiyi örgütte uzun süreli amaç ve hedefleri belirlemek, belirlenen bu hedefler için gerekli kaynakları sağlayarak, uygun bir çalışma programının çıkarılması olarak tanımlamıştır (Kahveci, 2008).

Porter (1991)' de örgütte strateji, örgütü başarıya ulaştıran ve bunu kalıcı hale getiren bir süreçtir. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, örgüt dışı imkanlar ve risklerin değerlendirilerek örgütü ne kadar etkileyebileceğini değerlendirmektir. Etkili bir strateji değişen şartlara göre uyum sağlayabilen güçlü, dinamik bir yapının oluşmasını sağlar (Kahveci, 2008).

Mullen ve Lick (1999)' a göre stratejik bir örgüt çalışanların geleceği görmesini destekleyerek, stratejik düşünmeye sevk ederek, örgüt çıkarları için en iyisini yapmaya teşvik ederek çalışanların bütününe uygulamalara iştirak etmesini sağlamalıdır. Bütün bunlar için uygun ortamlar sağlandığında olaylara farklı yönlerden bakabilen, problemin farklı yönlerden değerlendirilmesiyle daha kolay çözüme ulaşmak örgütün gelecekte var olması için oldukça önemlidir (Mullen ve Lick, 1999 akt. Akpolat ve Levent, 2018).

#### **2.6.1.4. Güncelleme ve Güçlenme**

Bir örgütte sinerji oluşturmak için ortak amaç doğrultusunda örgüt çalışanlarının bireyselleşerek kendilerine uzmanlık yarattıkları alanı örgüt içi faaliyetlerde aktif kullanmasının desteklenmesi gerekmektedir. Problemlere getirecekleri kendine özgü çözümler kendini geliştirmesine ve örgüt için ortak paydada fikir sunmasını destekleyecektir. Böylelikle her çalışanın fikrinin alınması olası çözümlere kolay ulaşarak takım bilincini arttırmaya yöneliktir (Akpolat ve Levent, 2018).

Corner (1993)' e göre örgütsel sinerjinin sağlanabilmesi için gerekli koşulları sağlamak adına öncelikle insan kaynağına önem verilmesi gerektiğini savunmaktadır. Örgütün başarısının ve kalıcılığını arttırmak, örgütte çalışan insan kaynağının birbiriyle uyumuna ve olumlu etkileşimine bağlıdır. Gelişen ve değişen günümüz şartlarında rekabetin her alanda artması, örgüt liderleri tarafından avantaja dönüştürülmesi gereken bir konudur. Örgütün grup içi etkileşimi ortak amaçlar doğrultusunda geliştirerek ortaya çıkan fikirleri üretip, geliştirip, uygulama aşamasında uygun ortam hazırlanması örgüte olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Corner, 1993 akt. Akpolat ve Levent, 2018).

#### **2.6.2. Sinerjik Örgütlerin Özellikleri**

Kavrakoğlu (2000)' de sinerjik yönetim özelliklerinin örgütlerin karışık ve bağlantılı yapılarında tek yönlü odaklanmak yerine başarılı ve sinerjik bir yönetim için birden fazla faktöre odaklanarak uyumlu bir şekilde küçük adımlarla ilerleme sağlayarak sistemin sinerjik bir hal almasını sağlayabilir.

Aktan (1999)' a göre, örgütün üst seviyede bir yapıya ulaşabilmesinin süreçte etken bütün dinamiklerin ayrı ayrı değil bir bütün olarak ele alınması gerektiğini çalışanların sürece aktif katılımlarının, takım bilinciyle hareket etmenin, örgüt içi etkili iletişimi arttırarak sinerjik bir yönetim sağlayacağını vurgulamaktadır (Aktan, 1999 akt. Yeşil, 2022).

Sinerjik bir örgütü tasarlamak, öngörülü, yenilikçi ve kendine has kavramları etkili ve kendine has kavramları etkili kullanarak sadece bireysellikle ortaya çıkarılmayacak, daha fazla ve etkili sonuçlar almayı amaçlayan stratejik bir planlama türüdür denilebilir. Sinerjik bir örgütün rekabet ortamında var olabilmesi,örgütün sahip olduğu en önemli etken olan insan kaynağının istekli ve işini severek çalışmasıdır (Özdevecioğlu ve Balcı, 2012).

### **2.6.3. Eğitim Örgütlerinde Sinerji**

Örgütlerin insan odaklı bir yapıda olması, örgütsel sinerjisi yüksek olan örgütlerde bütün çalışanların katkısıyla bireysel etkilerden daha fazlasını yaratan devamlı etkileşim halinde olunan yapıdır. Sinerjik okullarda öğretmenler birbirlerinin gelişimini destekleyecek bilgi aktarımını gerçekleştirir. Yenilikleri takip ederek gelişim ve sürekliliği desteklerler. Akademik başarısı artan öğretmenin ders motivasyonu artarak öğrencilerin de başarısını arttırır. Robinson (2009)' a göre sinerjik bir okul ortamında, etkili ve güçlü bir yöneticinin olması öğretmenlerin kendi uzmanlık alanlarını en iyi bir şekilde sergileyerek görev dışı işlerde de istekle çalıştıklarını ifade etmiştir (Taşkın, 2022).

Eğitim yönetimi sorunlarına değinmek için eğitim sisteminin dinamiklerini sinerjileştirmek gerektiği böylelikle bütünlüğü koruyarak sürdürülebilirliği sağlayabileceği düşünülmektedir. Eğitim Yöneticileri sistem kaynaklarını uygun şekilde dağıtarak düzenlemelidir. İstenilen düzeyde bir sinerjiye ulaşmak, üst düzey bir eğitim ortamı sunmak için sistemi bir bütün olarak görüp, alt sistemlerin koordineli çalışması sağlanmalıdır. İş birliğine önem veren uyumlu fakat esnek yapılı, rekabetin olduğu dış ortama kendi yapılarını adapte edebilen bir ortam yaratmalıdır (Stukalina, 2008).

Töremen (2001)' de örgütlerde sinerjinin önemini şu şekilde açıklamıştır. Çalışanların örgüt içinde karşılıklı iletişim ve etkileşim halinde olmaları karşılıklı

bilgi ve deneyim alışverişinde bulunmalarına imkân verir. Sinerjik örgütte ilişkilerin derinliği artar ve öğrenme motivasyonu oluşur. Örgütsel sinerjinin olumlu olduğu ortamlarda diğer kurumlara göre daha güçlü ve etkin olacağı vurgulamaktadır.

Bütün bu çalışmalar incelendiğinde eğitim örgütlerinde örgütsel sinerjinin gerekliliğinin daha da arttığı görülmektedir. Örgütsel sinerjinin sağlanmasının da okul yöneticilerine daha fazla sorumluluk düştüğünü bunu yaparken de uygun şartları sağlması gerektiğini vurgulamaktadır (Koçak, 2022).

#### **2.6.4. Örgütsel Sinerjiyle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Veysioğlu (2024), “Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji üzerindeki rolü” adlı araştırmasında okullardaki liderlik uygulamaları örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ocak (2024), “Okulların holokrasi özelliklerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinerji ilişkisi” adlı araştırmasında okulların holokrasi özelliklerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinerji arasında pozitif yönlü anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Kaya (2024), “Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel çekicilik ile örgütsel sinerji düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı araştırmasında beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel çekicilik ile örgütsel sinerji düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlılık tespit edilmiştir.

Sansar (2024), “Öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri ile örgütsel sinerji düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı araştırmasında öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyi arttıkça örgütsel sinerji düzeyi de artmaktadır.

Akçay (2023), “Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel sinerjiye ilişkin görüşleri ile yönetici yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” adlı araştırmasında yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerjiye algıları yüksek seviyede bulunmuştur. Öğretmen ve yöneticilerin yönetici yeterlilikleri yüksek seviyede çıktığı belirlenmiştir.

Uluten (2023), “Okullardaki örgütsel sinerjinin öğretmenlerin psikolojik sermaye üzerindeki rolü” adlı araştırmasında okullardaki örgütsel sinerji düzeyi ile

öğretmenlerin psikolojik sermaye üzerindeki rolü arasında pozitif ve orta düzey ilişki tespit edilmiştir.

Taşkın (2022), “Öğretmenlerin rezonans liderlik ve rol fazlası davranışları üzerine örgütsel sinerjinin rolü” adlı araştırmasında, rezonans liderliğin ve rol fazlası davranış değişkenlerinin ve örgütsel sinerji ve bütün alt boyutlarında da etkili olduğu tespit edilmiştir.

Aksoy (2022), “Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi” adlı araştırmasında öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yeşil (2022), “Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağımlılıklarına etkisi ” adlı araştırmasında, örgütsel sinerjinin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü dorusal düzeyde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Demiray (2022), “Psikolojik sermaye ve lider üye etkileşiminin iş becerikliliği ve örgütsel sinerjiye etkisi: kamu hastanesi örneği” adlı araştırmasında, lider üye etkileşimi ve psikolojik sermayenin örgütsel sinerji ve iş becerikliliğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Aker (2022), “Okullardaki örgütsel sinerji düzeyi ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi” adlı araştırmasında, öğretmenlerin liderlik düzeyleriyle örgütsel sinerji algıları arasında, pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki mevcuttur.

Kuru (2021), “İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki” adlı araştırmasında, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik tarzları ile örgütsel sinerji arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Duman (2021), “Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki” adlı araştırmasında, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri örgütsel sinerjiyi olumlu yönde etkilemiştir.

Yıldırım (2021), “Etkili lider sinerjik okul :Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel arasındaki ilişki” adlı araştırmasında, okul müdürlerinin liderlik stillerinin

örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kyzy (2020), “Örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisi :üniversite çalışanlarına yönelik araştırma” adlı araştırmasında, iş değerinin örgütsel sinerji üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ersoy (2019), “Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki” adlı araştırmasında, öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren örneklem bilgisi, veri toplama araçları ve verilerin toplanma ile analiz sürecine yer verilmektedir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel bir araştırmadır. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyine etkisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha çok sayıdaki değişkenin arasında birbirine bağlı bir değişim olup olmadığını varsa derecesini ve yönünü belirlemeyi amaçlayan bir araştırma modelidir (Karasar, 2007).

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2023-2024 Eğitim öğretim yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesindeki ilkokullarda çalışmakta olan 1250 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde basit seçkisiz yöntem kullanılmıştır. Basit seçkisiz örnekleme kişilerin seçilmek için eşit şansa sahip olması, bir kişinin seçiminin diğer kişileri etkilemediği örnekleme yöntemidir. (Büyüköztürk vd., 2020). Örneklem belirlenirken Yazıcıoğlu ve Erdoğan, (2004) tarafından geliştirilmiş olan örneklem büyüklüğü hesaplama tablosundan yararlanılmıştır. Buna göre 374 kişiden oluşan örneklem büyüklüğüne 0.05 örnekleme hatası yeterli olarak değerlendirilmiştir. Ancak veri kayıpları göz önüne alınarak araştırmaya 400 öğretmen katılmıştır.

Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 3.1.'de sunulmuştur.

**Tablo 3. 1. Katılımcıların demografik özellikleri**

Kategori	Değişken	n	%
Yaş	21-30	53	14,2
	31-40	125	33,4
	41-50	119	31,8
	51 ve üzeri	77	20,6
Cinsiyet	Kadın	254	67,9
	Erkek	120	32,1
Medeni Durum	Evli	259	69,3
	Bekar	115	30,7
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	56	15,0
	6-10 yıl	46	12,3
	11-15 yıl	61	16,3
	16 yıl ve üzeri	211	56,4
Müdürün Mesleki Kıdemi	0-5 yıl	21	5,6
	6-10 yıl	42	11,2
	11-15 yıl	53	14,2
	16 yıl ve üzeri	258	69,0
Müdürün yaşı	31-40	43	11,5
	41-50	144	38,5
	51 ve üzeri	187	50,0
Eğitim Durumu	Lisans	314	84,0
	Yüksek lisans	60	16,0
Müdürün cinsiyeti	Kadın	20	5,3
	Erkek	354	94,7
Müdürün Eğitim Durumu	Lisans	141	37,7
	Yüksek lisans	233	62,3

Katılımcıların demografik özelliklere göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %67,9'unun kadın olduğu, %32,1'inin erkek olduğu; %14,2'sinin 21-30 yaş arasında olduğu; %33,4'ünün 31-40 yaş arasında olduğu; %31,8'inin 41-50 yaş arasında olduğu, %20,6'sının 51 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %69,3'ünün evli olduğu; %30,7'sinin bekar olduğu tespit edilmiştir. Kıdem yılı incelendiğinde ise %15'inin 1-5 yıl arasında olduğu, %12,3'ünün 6-10 yıl arasında olduğu, %16,3'ünün 11,15 yıl arasında olduğu, %56,4'ünün 16 yıl ve üstünde kıdem yılı olduğu tespit edilmiştir. Eğitim durumları incelendiğinde ise %84'ünün lisans mezunu olduğu, %16,0'sinin yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin müdürlerine ilişkin özelliklerin dağılımları incelendiğinde ise

%5,3'ünün kadın olduğu, %94,7'sinin erkek olduğu, %37,7'sinin lisans mezunu olduğu, %62,3'ünün yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin %50'sinin 51 yaş ve üzerinde olduğu, %69'unun 16 yıl ve üzerinde kıdem yılına sahip olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin %39,6'sının müdürle birlikte çalışma süresinin 1-3 yıl arasında çalıştığı, %34'ünün 0-1 yıl arasında görev yaptığı tespit edilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

İlkokullarda çalışan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının örgütsel sinerjiye etki düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için “Demografik Bilgi Formu (10 soru)”, “Güçlendirici Liderlik Ölçeği (17 madde)” ve “Örgütsel Sinerji Ölçeği (29 madde)” kullanılmıştır.

#### **3.3.1. Demografik Bilgi Formu**

Katılımcı öğretmenlerin kişisel bilgiler bölümünde; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdem, müdürün cinsiyeti, müdürün yaşı, müdürün eğitim durumu, müdürün mesleki kıdemi, müdürle birlikte çalışma süresi bilgilerine cevap vermeleri istenmiştir.

#### **3.3.2. Güçlendirici Liderlik Ölçeği**

Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeylerini ölçmek için, Konan ve Çelik (2018)' in geliştirdiği, “Güçlendirici Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 3 boyut ve toplamda 17 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, “hiçbir zaman”, “nadiren”, “ara sıra”, “çoğu zaman” ve “her zaman” seçeneklerinden oluşan maddelerle beşli likert tipinde düzenlenmiştir. Ölçekte, ‘yetki verme’ boyutu 1, 2, 3; ‘sorumluluk’ boyutu 4, 5, 6; ‘destekleme’ boyutu ise 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 numaralı maddelerle ölçülmüştür. Bu faktörlere ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının, 0.00-0.40 arasında ise ölçeğin güvenilir olmadığı; 0.40 - 0.60 arasında ise düşük güvenilirlikte, 0.60-0.80 arasında ise oldukça güvenilir ve 0.80-1.00 arasında ise yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğu şeklinde değerlendirilmektedir.

(Konan ve Çelik, 2018).

**Tablo 3.2. Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi**  
**Sonuçları**

	<b>Alfa değeri</b>
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	0,967
Yetki Verme	0,943
Sorumluluk	0,835
Destekleme	0,966

Bu araştırmada okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha sırasıyla 0,943, 0,835 ve 0,966 olarak, ölçeğin genel toplamı ise 0,967 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları, öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği'nin genelinin ve tüm alt boyutlarının yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 3.2).

### **3.3.3. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği**

Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerini ölçmek için Akpolat ve Levent (2018)' in geliştirdiği “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 29 madde ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Alt boyutlar; etkileşim ve takdir etme, strateji, bütünleşme, güçlendirme ve güncelleme boyutlarıdır. Ölçek formu 5’li likert tipidir. (1) Hiç, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Sık sık, (5) Her Zaman şeklinde derecelendirilmiştir. Güvenirlilik analizi ölçeklerde yer alan ifadelerin kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etme amacıyla yapılmaktadır.

**Tablo 3.3. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Güvenirlilik Analizi**  
**Sonuçları**

	<b>Alfa değeri</b>
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	0,978
Etkileşim Ve Taktir Etme	0,961
Bütünleşme	0,959
Strateji	0,955
Güncelleme Ve Güçlenme	0,937

Sonuçlara göre öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği alfa değeri 0,978 alt boyutlara ilişkin alfa değeri etkileşim ve takdir etme; 0,96, bütünleşme; 0,959, Strateji; 0,955, güncelleme ve güçlenme; 0,937 olarak bulunmuştur. Elde edilen Cronbach Alfa katsayıları, öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği'nin genel olarak ve tüm alt boyutlarının mükemmel düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Bu, araştırmada kullanılan ölçme aracının ve alt boyutlarının öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarını güvenilir bir şekilde ölçmek için uygun olduğunu desteklemektedir (Tablo 3.3).

### **3.4. Verilerin Toplanması**

Araştırmanın verilerinin İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan kamuya bağlı ilkokullarda çalışan öğretmenlerden toplanabilmesi için İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 29.03.2024 tarihinde, 2024-03 toplantı numaralı 21 karar sayısı ile onay alınmıştır (Ek 3). İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden araştırma izni için başvuru yapılarak gerekli izinler alınmıştır (Ek 2). Bu araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan "Güçlendirici Liderlik Ölçeği" ve "Örgütsel Sinerji Ölçeği" için e- posta yolu ile kullanım izni alınmıştır (Ek 4).

İlkokul kamu kurumlarında yöneticileriyle iletişimler kurularak uygulama için izin istenmiş ve planlamalar yapılmıştır. Uygulama için izin verilen kamu ortaöğretim kurumlarına gidilerek çalışmanın amacı anlatılmış, bilgilendirilmiş onamlar alınmış ve anket formları öğretmenlere dağıtılmıştır (Ek 1). Öğretmenlerin uygunluk durumlarına göre ölçekleri yanıtlamaları beklenmiş ve ardından öğretmenlerden geri toplanmıştır. Araştırmaya katılım gönüllük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş olup, öğretmenlerden herhangi bir kişisel bilgi talep edilmemiştir. Ölçeklerden elde edilen verilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı ve verilen cevapların üçüncü kişilerle paylaşılmayacağı güvencesi verilerek veriler yüz yüze toplanmıştır. Veriler, değerlendirilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Bu araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistic Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma için kullanılan ölçme araçlarıyla elde veriler, alt amaçlara uygun istatistiksel teknikler (sayı, yüzde, minimum, maksimum, ortalama, standart sapma) uygulanarak analizler yapılmıştır.

Verilerin analizinde ilk olarak hangi testlerin (parametrik/nonparametrik testler) uygulanacağına karar vermek için karşılanması gereken varsayımlar test edilmiştir. Dağılımın normalliğine karar vermek için Kolmogorov-Smirnov testinden yararlanılmıştır ve verilerin çarpıklık-basıklık katsayılarının  $\pm 2,0$  arasında olmasından dolayı normal kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010). Buna göre, ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.4 'te verilmiştir.

**Tablo 3.4. Normal Dağılıma Uygunluğuna İlişkin Bulgular**

	Kolmogorov-Smirnov			Basıklık	Çarpıklık
	İst	sd	p		
<b>Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği</b>	0,130	374	0,000	0,880	-1,060
Yetki Verme	0,224	374	0,000	1,140	-1,198
Sorumluluk	0,199	374	0,000	0,446	-0,928
Destekleme	0,114	374	0,000	0,491	-0,902
<b>Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği</b>	0,072	374	0,000	-0,298	-0,416
Etkileşim Ve Taktir Etme	0,089	374	0,000	-0,163	-0,540
Bütünleşme	0,081	374	0,000	-0,528	-0,353
Strateji	0,139	374	0,000	0,006	-0,744
Güncelleme Ve Güçlenme	0,168	374	0,000	-0,120	-0,653

Ölçüm araçlarına ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde tüm puanların dağılımının  $\pm 2$  aralığında normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçüm parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Normal dağılım gösteren verilerde bağımsız iki grup karşılaştırmasında t-testi (Independentsample t-testi), ilişkisiz ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında Tek yönlü Varyans (Oneway ANOVA) analizi ve farkın kaynağının belirlenmesi için posthoc analizi için varyanslarının homojen bulunduğu durumlarda Bonferroni testi, homojen bulunmadığı durumlarda Tamhane's testleri kullanılmıştır. Analizde varyansın homojenliğini belirlemek için Levene istatistiği ile varyansların homojen olup olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca ölçekler arasındaki ilişki olup olmadığı incelemek için "Pearson korelasyon analizi" yapılmıştır. Elde edilen değerlerin anlamlı olup olmadığının yorumlanmasında 0.05 anlamlılık düzeyi ölçüt olarak

kullanılmıştır.

Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği ve Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ortalama puanlarının yorumlanmasında Günaydın (2021)'nın belirttiği değerler temel alındığında değerlendirme aşağıda belirtildiği gibi yapılmıştır.

- 1.00-1.80 arası 'Kesinlikle Katılmıyorum'- 'Çok Düşük Düzey'
- 1.81-2.60 arası 'Katılmıyorum'- 'Düşük Düzey'
- 2.61-3.40 arası 'Orta Derece Katılıyorum' –' Orta Düzey'
- 3.41-4.20 arası ' Katılıyorum' –' Yüksek Düzey'
- 4.21-5.00arası 'Tamamen Katılıyorum'- 'Çok Yüksek Düzey'

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR VE YORUM

Bu kısımda araştırma kapsamında toplanan verilerin analizleri yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır. Analizler, ölçeklerin toplamı ve alt problemlerine ait bulgularına yer verilmiştir.

#### 4.1. Birinci Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına ilişkin öğretmen algıları ne düzeydedir?” sorusuna yönelik istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 4.1. Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeğinin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Bulgular**

Ölçekler	Minimum	Maximum	Medyan	Ort	SS
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	1,00	5,00	4,00	3,85	0,84
Yetki Verme	1,00	5,00	4,00	3,94	1,01
Sorumluluk	1,00	5,00	4,00	3,84	0,92
Destekleme	1,00	5,00	4,00	3,84	0,88

Okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.1’de verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği puanları 1,00-5,00 arasında ve medyan değerinin 4,00 olduğu ortalama ve standart sapma değerinin ise  $3,85 \pm 0,84$  olduğu tespit edildi. Alt boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri sırası ile Yetki verme için  $3,94 \pm 1,01$ ; Sorumluluk için  $3,84 \pm 0,92$ ; Destekleme için  $3,84 \pm 0,88$  olarak hesaplanmıştır. Yetki verme alt boyutunun en yüksek puan ortalamasına sahip olduğu, en düşük ortalamanın ise sorumluluk ve destekleme boyutunda olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarını olumlu ve yüksek düzeyde algıladığını göstermektedir. Eğitim güçlendirici liderlik pratiklerinin etkin bir şekilde uygulandığına dair göstergeler sunmaktadır.

## 4.2. İkinci Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem yılı, müdürün cinsiyeti, müdürün yaşı, müdürün kıdem yılı, müdürle birlikte çalışma yılına durumlarına göre değişkenlik göstermekte midir? ” sorusuna yönelik istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 4.2. Cinsiyete Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Cinsiyet		n	$\bar{X}$	SS	t (372)	p
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	Kadın	254	3,87	0,84	0,386	0,700
	Erkek	120	3,83	0,83		
Yetki Verme	Kadın	254	3,96	1,03	0,590	0,556
	Erkek	120	3,89	0,99		
Sorumluluk	Kadın	254	3,81	0,93	-0,844	0,399
	Erkek	120	3,89	0,90		
Destekleme	Kadın	254	3,85	0,89	0,621	0,535
	Erkek	120	3,79	0,87		

Tablo 4.2’de okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeğinden ve alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Yetki verme, sorumluluk, destekleme alt boyutlarından alınan puanların öğretmenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ). Diğer bir ifadeyle okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına göre algılanmaları öğretmenlerin kadın ya da erkek olmasına bağlı olarak değişmediği görülmüştür.

**Tablo 4.3. Yaşa Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

		n	$\bar{X}$	SS	F(3,370)	p değeri	Post-hoc
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	21-30	53	4,08	0,73	2,221	0,085	
	31-40	125	3,83	0,82			
	41-50	119	3,87	0,87			
	51 ve üzeri	77	3,70	0,86			

Yetki Verme	21-30 (1)	53	4,26	0,91	2,793	0,044*	1>4
	31-40 (2)	125	3,91	0,99			
	41-50 (3)	119	3,95	0,98			
	51 ve üzeri (4)	77	3,75	1,12			
Sorumluluk	21-30	53	3,92	0,77	0,650	0,583	
	31-40	125	3,79	0,90			
	41-50	119	3,90	0,95			
	51 ve üzeri	77	3,76	1,00			
Destekleme	21-30	53	4,08	0,80	2,225	0,085	
	31-40	125	3,82	0,89			
	41-50	119	3,84	0,90			
	51 ve üzeri	77	3,68	0,88			

\*p<0,05

Tablo 4.3'te okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarının yaşa göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeğinin ve alt boyutlarından sorumluluk, destekleme alt boyutlarından alınan puanların öğretmenlerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ). Ancak yetki verme alt boyutundan alınan puanların kişilerin yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $F=2,793$ ;  $p<0,05$ ). Farklılık gösteren grupları tespit edebilmek için yapılan çoklu karşılaştırma testine göre 21-30 arasında olan öğretmenlerin puanları yaş 51 ve üzerinde olanlara göre daha yüksek puan aldığı tespit edildi. Buna göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışının yetki verme boyutuna yönelik algı genç öğretmenlerde daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 4.4. Medeni Duruma Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Medeni Durum		n	$\bar{X}$	SS	t(372)	p
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	Evli	259	3,87	0,82	0,559	0,576
	Bekar	115	3,82	0,87		
Yetki Verme	Evli	259	3,94	0,98	0,077	0,939
	Bekar	115	3,93	1,09		
Sorumluluk	Evli	259	3,88	0,90	1,277	0,202
	Bekar	115	3,74	0,96		
Destekleme	Evli	259	3,85	0,87	0,433	0,665
	Bekar	115	3,81	0,90		

\*p<0,05

Tablo 4.4' de okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği, yetki verme, sorumluluk, destekleme alt boyutlarından alınan puanların öğretmenlerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05). Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algı, öğretmenlerin evli ya da bekar olmalarına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

**Tablo 4.5. Eğitim Duruma Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Eğitim Durum		n	$\bar{X}$	SS	t(372)	p
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	Lisans	314	3,85	0,84	-0,388	0,698
	Yüksek lisans	60	3,90	0,84		
Yetki Verme	Lisans	314	3,93	1,02	-0,228	0,820
	Yüksek lisans	60	3,97	0,96		
Sorumluluk	Lisans	314	3,84	0,92	0,076	0,940
	Yüksek lisans	60	3,83	0,93		
Destekleme	Lisans	314	3,82	0,88	-0,519	0,604
	Yüksek lisans	59	3,90	0,88		

\*p<0,05

Tablo 4.5' de okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği, yetki verme, sorumluluk, destekleme alt boyutlarından alınan puanların öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05). Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algı, her iki eğitim düzeyinde de fark göstermemektedir.

**Tablo 4.6. Kıdem Yılına Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

		n	$\bar{X}$	SS	F(3,370)	p değeri
Okul Müdürü	0-5 yıl	56	4,03	0,85	1,514	0,210
Güçlendirici	6-10 yıl	46	3,86	0,87		
Liderlik Ölçeği	11-15 yıl	61	3,70	0,91		

	16 yıl ve üzeri	211	3,85	0,80		
Yetki Verme	0-5 yıl	56	4,23	1,03	1,911	0,127
	6-10 yıl	46	3,93	1,01		
	11-15 yıl	61	3,82	1,12		
	16 yıl ve üzeri	211	3,90	0,97		
Sorumluluk	0-5 yıl	56	3,92	0,95	2,119	0,097
	6-10 yıl	46	3,67	0,89		
	11-15 yıl	61	3,63	0,95		
	16 yıl ve üzeri	211	3,91	0,90		
Destekleme	0-5 yıl	56	4,00	0,92	1,366	0,253
	6-10 yıl	46	3,89	0,94		
	11-15 yıl	61	3,68	0,96		
	16 yıl ve üzeri	211	3,82	0,83		

\*p<0,05

Tablo 4.6' da okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeğinden, yetki verme, sorumluluk ve destekleme alt boyutlarından alınan puanların öğretmenlerin kıdem yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05). Öğretmenlerin farklı kıdem gruplarında sorumluluk alt boyutunda anlamlılık sınırına yakın olsa da, mevcut verilerle anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

**Tablo 4.7. Müdürün Cinsiyetine Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Cinsiyet		n	$\bar{X}$	SS	t(372)	p
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	Kadın	20	3,34	1,06	-2,269	0,034
	Erkek	354	3,88	0,81		
Yetki Verme	Kadın	20	3,33	1,13	-2,778	0,006**
	Erkek	354	3,97	1,00		
Sorumluluk	Kadın	20	3,35	1,09	-2,445	0,015*
	Erkek	354	3,86	0,90		
Destekleme	Kadın	20	3,34	1,07	-2,619	0,009*
	Erkek	353	3,87	0,86		

\*p<0,05

Tablo 4.7'de okul müdürü güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının çalışılan okul müdürünün cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: t(372)=-2,269). Okul müdürü erkek olan

öğretmenlerin puanlarının okul müdürü kadın olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edildi.

Yetki verme alt boyutundan alınan puanların çalışılan okul müdürünün cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p<0,05$ :  $t(372)=-2,778$ ). Okul müdürü güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının okul müdürü erkek olan öğretmenlerin puanlarının okul müdürü kadın olanlara göre daha yüksek olduğu edildi.

Okul müdürü güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının sorumluluk alt boyutundan elde edilen puanların çalışılan okul müdürünün cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p<0,05$ :  $t(372)=-2,445$ ). Okul müdürü erkek olan öğretmenlerin puanlarının okul müdürü kadın olanlara göre daha yüksek olduğu edildi.

Okul müdürü güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının destekleme alt boyutundan puanların çalışılan okul müdürünün cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p<0,05$ :  $t(372)=-2,619$ ). Okul müdürü erkek olan öğretmenlerin puanlarının okul müdürü kadın olanlara göre daha yüksek olduğu edildi.

Diğer bir ifadeyle, öğretmen algılarına göre erkek okul müdürleri, kadın okul müdürlerine göre genel olarak daha yüksek düzeyde güçlendirici liderlik davranışları sergilemekte ve bu durum tüm alt boyutlarda (yetki verme, sorumluluk verme ve destekleme) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**Tablo 4.8. Müdürün Yaşına Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

		n	$\bar{X}$	SS	F(2,371)	p değeri	Post-hoc
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	31-40 (1)	43	4,06	0,75	21,868	0,000*	1,2>3
	41-50 (2)	144	4,14	0,63			
	51 ve üzeri (3)	187	3,59	0,90			
Yetki Verme	31-40 (1)	43	4,38	0,73	35,686	0,000*	1,2>3
	41-50 (2)	144	4,34	0,72			
	51 ve üzeri (3)	187	3,53	1,10			
Sorumluluk	31-40 (1)	43	3,88	0,73	4,249	0,016*	2>3
	41-50 (2)	144	4,00	0,78			
	51 ve üzeri (3)	187	3,70	1,04			

Destekleme	31-40 (1)	43	4,03	0,89	19,697	0,000*	1,2>3
	41-50 (2)	143	4,13	0,71			
	51 ve üzeri (3)	187	3,57	0,92			

\*p<0,05

Tablo 4.8' de öğretmenlerin okul müdürü güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, çalışılan okul müdürünün yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: F(2,371)=21,868). Müdürünün yaşının 31-40 olan ve 41-50 olan öğretmenlerin puanları müdürünün yaşı 51 ve üzerinde olanlardan daha yüksek puan almıştır.

Yetki verme alt boyutundan alınan puanların çalışılan okul müdürünün yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: F(2,371)=35,686). Müdürünün yaşının 31-40 olan ve 41-50 olan öğretmenlerin puanları müdürünün yaşı 51 ve üzerinde olanlardan daha yüksek puan almıştır.

Sorumluluk alt boyutundan puanların çalışılan okul müdürünün yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: F(2,371)=4,249). Müdürünün yaşının 41-50 olan öğretmenlerin puanları müdürünün yaşı 51 ve üzerinde olanlardan daha yüksek puan almıştır.

Destekleme alt boyutundan puanların çalışılan okul müdürünün yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: F(2,371)=19,697). Müdürünün yaşının 31-40 olan ve 41-50 olan öğretmenlerin puanları müdürünün yaşı 51 ve üzerinde olanlardan daha yüksek puan almıştır.

Diğer bir ifadeyle, genç ve orta yaşlı okul müdürleri (31-50 yaş aralığı), 51 yaş ve üzeri okul müdürlerine kıyasla genel olarak daha yüksek düzeyde güçlendirici liderlik davranışları sergilemektedir. Bu durum, yetki verme ve destekleme alt boyutlarında da benzer şekilde gözlemlenmektedir. Sorumluluk verme boyutunda ise sadece 41-50 yaş grubundaki müdürlerin ortalaması, 51 yaş ve üzeri gruptan anlamlı düzeyde daha yüksektir.

**Tablo 4.9. Müdürün Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Eğitim Durumu		n	$\bar{X}$	SS	t(372)	p
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	Lisans	141	3,55	0,91	-5,336	0,000*
	Yüksek lisans	233	4,04	0,73		

Yetki Verme	Lisans	141	3,54	1,20	-5,600	0,000*
	Yüksek lisans	233	4,18	0,79		
Sorumluluk	Lisans	141	3,64	1,02	-3,079	0,002*
	Yüksek lisans	233	3,95	0,83		
Destekleme	Lisans	141	3,53	0,92	-5,193	0,000*
	Yüksek lisans	232	4,02	0,81		

Tablo 4.9’da öğretmenlerin okul müdürü güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, çalışılan okul müdürünün eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p < 0,05$ :  $t(372) = -5,336$ ). Okul müdürü yüksek lisans mezunu olanların puanlarının okul müdürü lisans mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu edildi.

Yetki verme alt boyutundan alınan puanların çalışılan okul müdürünün eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p < 0,05$ :  $t(372) = -5,600$ ). Okul müdürü yüksek lisans mezunu olanların puanlarının okul müdürü lisans mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu edildi.

Sorumluluk alt boyutundan puanların çalışılan okul müdürünün eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p < 0,05$ :  $t(372) = -3,079$ ). Okul müdürü yüksek lisans mezunu olanların puanlarının okul müdürü lisans mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu edildi.

Destekleme alt boyutundan puanların çalışılan okul müdürünün eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p < 0,05$ :  $t(372) = -5,193$ ). Okul müdürü yüksek lisans mezunu olanların puanlarının okul müdürü lisans mezunu olanlara göre daha yüksek olduğu tespit edildi.

Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin okul müdürü güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, yüksek lisans düzeyinde eğitime sahip okul müdürleri, lisans düzeyinde eğitime sahip okul müdürlerine göre genel olarak daha yüksek düzeyde güçlendirici liderlik davranışları sergilemekte ve bu durum tüm incelenen alt boyutlarda (yetki verme, sorumluluk verme ve destekleme) istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar göstermektedir.

**Tablo 4.10. Müdürün Kıdem Yılına Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

n	$\bar{X}$	SS	F(3,370)	p değeri	Post-
---	-----------	----	----------	----------	-------

							hoc
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	0-5 yıl (1)	21	3,50	1,07	3,405	0,023*	2>4
	6-10 yıl (2)	42	3,52	1,01			
	11-15 yıl (3)	53	3,80	0,90			
	16 yıl ve üzeri (4)	258	3,95	0,75			
Yetki Verme	0-5 yıl (1)	21	3,54	1,29	3,827	0,024*	2>4
	6-10 yıl (2)	42	3,56	0,98			
	11-15 yıl (3)	53	4,01	1,04			
	16 yıl ve üzeri (4)	258	4,02	0,97			
Sorumluluk	0-5 yıl (1)	21	3,41	1,02	3,315	0,020*	2>4
	6-10 yıl (2)	42	3,66	1,12			
	11-15 yıl (3)	53	3,70	0,92			
	16 yıl ve üzeri (4)	258	3,93	0,86			
Destekleme	0-5 yıl (1)	21	3,52	1,10	3,354	0,025*	2>4
	6-10 yıl (2)	42	3,47	1,06			
	11-15 yıl (3)	53	3,77	0,97			
	16 yıl ve üzeri (4)	257	3,94	0,79			

\*p<0,05

Tablo 4.10'da öğretmenlerin okul müdürü güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, çalışılan okul müdürünün kıdem yılı değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p<0,05$ :  $F(3,370)=3,405$ ). Öğretmenlerin okul müdürünün kıdem yılı 6-10 yıl arasında olanların 16 yıl ve daha fazla kıdem yılına sahip olanlardan daha düşük puan aldığı tespit edildi.

Yetki verme alt boyutundan alınan puanların çalışılan okul müdürünün kıdem yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p<0,05$ :  $F(3,370)=3,827$ ). Öğretmenlerin okul müdürü güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, okul müdürünün kıdem yılı 6-10 yıl arasında olanların 16 yıl ve daha fazla kıdem yılına sahip olanlardan daha düşük puan aldığı tespit edildi.

Sorumluluk alt boyutundan puanların çalışılan okul müdürünün kıdem yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p<0,05$ :  $F(3,370)=3,315$ ). Öğretmenlerin okul müdürünün kıdem yılı 6-10 yıl arasında olanların 16 yıl ve daha fazla kıdem yılına sahip olanlardan daha düşük puan aldığı tespit edildi.

Destekleme alt boyutundan puanların çalışılan okul müdürünün kıdem yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p<0,05$ :

F(3,370)=3,354). Öğretmenlerin okul müdürünün kıdem yılı 6-10 yıl arasında olanların 16 yıl ve daha fazla kıdem yılına sahip olanlardan daha düşük puan aldığı tespit edildi.

Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin güçlendirici liderlik ölçeği'nin tüm alt boyutlarında, görev süresi daha uzun olan (16 yıl ve üzeri) okul müdürlerinin, güçlendirici liderlik davranışlarını daha fazla sergilediklerini düşündüklerini göstermektedir. Özellikle 6-10 yıl görev süresine sahip okul müdürlerinin, diğer gruplara kıyasla güçlendirici liderliğin tüm alt boyutlarında daha düşük algılara sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.11. Müdür ile Birlikte Çalışma Yılına Göre Katılımcıların Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

		n	$\bar{X}$	SS	F(2,371)	p değeri	Post-hoc
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği	0-1 yıl (1)	127	4,08	0,65	8,827	0,000*	1>2,3
	1-3 yıl (2)	148	3,74	0,94			
	4 yıl ve üzeri (3)	99	3,73	0,83			
Yetki Verme	0-1 yıl (1)	127	4,23	0,79	10,207	0,000*	1>2,3
	1-3 yıl (2)	148	3,83	1,05			
	4 yıl ve üzeri (3)	99	3,73	1,13			
Sorumluluk	0-1 yıl (1)	127	3,96	0,75	2,041	0,132	
	1-3 yıl (2)	148	3,75	1,00			
	4 yıl ve üzeri (3)	99	3,81	0,98			
Destekleme	0-1 yıl (1)	126	4,08	0,73	8,393	0,000*	1>2,3
	1-3 yıl (2)	148	3,72	0,99			
	4 yıl ve üzeri (3)	99	3,71	0,83			

\*p<0,05

Tablo 4.11'de okul müdürü güçlendirici liderlik davranışlarına yönelik algının, öğretmenlerin çalışılan okul müdürüyle birlikte çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: F(2,371)=8,827). Öğretmenlerin okul müdürü ile çalışma yılı 0-1 yıl arasında olanların 1-3 yıl arasında olanların ve 4 yıl ve daha fazla çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksek puan aldığı tespit edildi.

Yetki verme alt boyutundan puanların çalışılan müdürün öğretmen ile çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05:

$F(2,371)=10,207$ ). Öğretmenlerin okul müdürü ile çalışma yılı 0-1 yıl arasında olanların 1-3 yıl arasında olanların ve 4 yıl ve daha fazla çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksek puan aldığı tespit edildi.

Sorumluluk alt boyutundan alınan puanların çalışılan müdürün öğretmen ile çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ) Destekleme alt boyutundan puanların çalışılan müdürün öğretmen ile çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi ( $p<0,05$ :  $F(2,371)=8,393$ ). Öğretmenlerin okul müdürü ile çalışma yılı 0-1 yıl arasında olanların 1-3 yıl arasında olanların ve 4 yıl ve daha fazla çalışma yılına sahip olanlardan daha yüksek puan aldığı tespit edildi.

### 4.3. Üçüncü Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Öğretmenlerin Örgütsel sinerji düzeyleri hangi boyuttadır?” sorusuna yönelik istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 4.12. Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeğinin Betimsel İstatistiklerine İlişkin Bulgular**

	Minimum	Maximum	Medyan	Ort	SS
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	1,31	5,00	3,93	3,88	0,76
Etkileşim ve Taktir Etme	1,00	5,00	4,0	3,90	0,82
Bütünleşme	1,30	5,00	3,90	3,86	0,81
Strateji	1,00	5,00	4,0	3,93	0,92
Güncelleme ve Güçlenme	1,00	5,00	4,0	3,83	0,96

Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.16’da verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji Ölçeği puanları 1,31-5,00 arasında ve medyan değerinin 3,93 olduğu ortalama ve standart sapma değerinin ise  $3,89\pm 0,76$  olduğu görüldü. Alt boyutlara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri sırası ile Etkileşim ve taktir etme için  $3,90\pm 0,82$ ; Bütünleşme için  $3,86\pm 0,81$ ; Strateji için  $3,93\pm 0,92$ ; Güncelleme ve Güçlenme için  $3,83\pm 0,97$  olarak hesaplanmıştır. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin görev yaptıkları okullarda örgütsel sinerjinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Özellikle etkileşim ve takdir etme, bütünleşme ve strateji boyutlarında öğretmenlerin algıları oldukça olumludur. Güncelleme ve güçlenme boyutunda da diğer boyutlara

göre olumlu bir eğilim tespit edilmiştir.

#### 4.4. Dördüncü Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem, medeni durum, kıdem, eğitim durumu, okul müdürünün cinsiyeti, okul müdürünün yaşı, okul müdürünün eğitim durumu değişkenlerine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 4.13. Cinsiyete Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın**

##### İncelenmesi

Cinsiyet		n	$\bar{X}$	SS	t (372)	p
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	Kadın	254	3,89	0,77	0,304	0,762
	Erkek	120	3,87	0,74		
Etkileşim Ve Taktir Etme	Kadın	254	3,91	0,83	0,452	0,652
	Erkek	120	3,87	0,78		
Bütünleşme	Kadın	254	3,88	0,83	0,483	0,629
	Erkek	120	3,83	0,79		
Strateji	Kadın	254	3,92	0,96	-0,212	0,832
	Erkek	120	3,94	0,83		
Güncelleme Ve Güçlenme	Kadın	254	3,83	1,02	0,099	0,921
	Erkek	120	3,82	0,85		

Tablo 4.13’ te öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği, etkileşim ve taktir etme, bütünleşme, strateji, güncelleme ve güçlenme alt boyutlarından alınan puanlarının öğretmenlerin cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ). Hem kadın hem de erkek öğretmenler, örgütsel sinerjiyi benzer düzeylerde algılamaktadırlar.

**Tablo 4.14. Yaşa Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

		n	$\bar{X}$	SS	F(3,370)	p değeri
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	21-30	53	3,89	0,75	0,413	0,744
	31-40	125	3,83	0,82		
	41-50	119	3,89	0,73		
	51 ve üzeri	77	3,96	0,72		

Etkileşim Ve Taktir Etme	21-30	53	3,83	0,92	1,425	0,235
	31-40	125	3,80	0,83		
	41-50	119	3,99	0,77		
	51 ve üzeri	77	3,98	0,78		
Bütünleşme	21-30	53	3,90	0,77	0,148	0,931
	31-40	125	3,82	0,87		
	41-50	119	3,88	0,81		
	51 ve üzeri	77	3,86	0,76		
Strateji	21-30	53	4,01	0,88	1,620	0,184
	31-40	125	3,91	0,95		
	41-50	119	3,81	0,96		
	51 ve üzeri	77	4,09	0,82		
Güncelleme Ve Güçlenme	21-30	53	3,79	1,08	0,579	0,629
	31-40	125	3,83	0,96		
	41-50	119	3,76	0,97		
	51 ve üzeri	77	3,94	0,88		

\*p<0,05

Tablo 4.14' te öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğinden ve alt boyutlarından alınan puanların katılımcıların yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05). Buna göre, öğretmenlerin yaş gruplarının öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği genelinde ve ölçeğin tüm alt boyutlarında örgütsel sinerjiye yönelik algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlılığının olup olmadığını göstermektedir. Farklı yaşlardaki öğretmenler, örgütsel sinerjiyi benzer düzeylerde algılamaktadırlar.

**Tablo 4.15. Medeni Duruma Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Medeni Durum		n	$\bar{X}$	SS	t(372)	p
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	Evli	259	3,86	0,78	-0,733	0,464
	Bekar	115	3,93	0,73		
Etkileşim Ve Taktir Etme	Evli	259	3,89	0,81	-0,159	0,874
	Bekar	115	3,91	0,83		
Bütünleşme	Evli	259	3,83	0,83	-1,153	0,249
	Bekar	115	3,93	0,76		
Strateji	Evli	259	3,90	0,93	-0,818	0,414
	Bekar	115	3,99	0,90		
Güncelleme Ve Güçlenme	Evli	259	3,81	0,96	-0,347	0,729
	Bekar	115	3,85	0,98		

Tablo 4.15' de Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği, bütünleşme, etkileşim ve

taktir etme strateji, güncelleme ve güçlenme alt boyutlarından alınan puanlarının öğretmenlerin medeni durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ). Evli öğretmenlerin ölçek genelindeki ortalama puanı 3,86 (SS=0,78), bekar öğretmenlerin ortalama puanı ise 3,93 (SS=0,73) olarak bulunmuştur. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, evli ve bekar öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $t(372) = -0,733, p > 0,05$ ]. Diğer bir ifadeyle, öğretmenlerin medeni durumlarının öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği genelinde ve ölçeğin tüm alt boyutlarında örgütsel sinerjiye yönelik algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir. Hem evli hem de bekar öğretmenler, örgütsel sinerjiyi benzer düzeylerde algıladıkları tespit edilmiştir.

**Tablo 4.16. Kıdem Yılına Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

		n	$\bar{X}$	SS	F(3,370)	p değeri
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	0-5 yıl	56	3,95	0,81	0,493	0,687
	6-10 yıl	46	3,97	0,71		
	11-15 yıl	61	3,83	0,78		
	16 yıl ve üzeri	211	3,86	0,76		
Etkileşim Ve Taktir Etme	0-5 yıl	56	3,89	0,96	0,433	0,729
	6-10 yıl	46	3,95	0,72		
	11-15 yıl	61	3,80	0,82		
	16 yıl ve üzeri	211	3,92	0,80		
Bütünleşme	0-5 yıl	56	3,96	0,81	0,809	0,490
	6-10 yıl	46	3,94	0,75		
	11-15 yıl	61	3,90	0,81		
	16 yıl ve üzeri	211	3,81	0,83		
Strateji	0-5 yıl	56	4,08	0,92	1,253	0,290
	6-10 yıl	46	4,06	0,87		
	11-15 yıl	61	3,81	1,01		
	16 yıl ve üzeri	211	3,89	0,91		
Güncelleme Ve Güçlenme	0-5 yıl	56	3,86	1,10	0,459	0,711
	6-10 yıl	46	3,97	0,91		
	11-15 yıl	61	3,79	1,04		
	16 yıl ve üzeri	211	3,80	0,92		

Tablo 4.16' da Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği, etkileşim ve taktir etme, bütünleşme, strateji, güncelleme ve güçlenme alt boyutlarından alınan puanlarının

öğretmenlerin kıdem yılına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ). Farklı görev sürelerine sahip öğretmenlerin ölçek genelindeki ortalama puanları birbirine yakın seyretmektedir (0-5 yıl: 3,95, 6-10 yıl: 3,97, 11-15 yıl: 3,83, 16 yıl ve üzeri: 3,86). Yapılan ANOVA testi sonucunda, öğretmenlerin görev sürelerine göre örgütsel sinerji algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $F(3,370) = 0,493, p > 0,05$ ]. Öğretmenlerin görev sürelerinin öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji Ölçeği genelinde ve ölçeğin tüm alt boyutlarında örgütsel sinerjiye yönelik algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olup olmadığını göstermektedir. Farklı kıdem düzeylerine sahip öğretmenler, örgütsel sinerjiyi benzer düzeylerde algılamaktadırlar.

**Tablo 4.17. Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Eğitim Durumu		n	$\bar{X}$	SS	t(395)	p
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	Lisans	314	3,92	0,74	2,106	0,036*
	Lisansüstü	60	3,70	0,83		
Etkileşim ve Taktir Etme	Lisans	314	3,93	0,81	1,863	0,063
	Lisansüstü	60	3,72	0,83		
Bütünleşme	Lisans	314	3,90	0,80	1,998	0,046*
	Lisansüstü	60	3,67	0,88		
Strateji	Lisans	314	3,96	0,91	1,702	0,090*
	Lisansüstü	60	3,74	0,98		
Güncelleme ve Güçlenme	Lisans	314	3,87	0,95	1,944	0,053*
	Lisansüstü	60	3,61	1,02		

Tablo 4.17’de Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği [ $t(372)=2,106; p<0,05$ ], bütünleşme [ $t(370)=1,998; p<0,05$ ], alt boyutlarından alınan puanlarının öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi. Lisansüstü mezunu olan öğretmenlerin puanlarının lisans mezunu olanlara göre daha düşük olduğu tespit edildi. Ancak strateji, güncelleme ve güçlenme, etkileşim ve taktir etme alt boyutlarından alınan puanlarının öğretmenlerin eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ( $p>0,05$ ). Lisans mezunu öğretmenlerin bütünleşme alt boyutundaki ortalama puanı 3,90 (SS=0,80), lisansüstü mezunu öğretmenlerin ortalama puanı 3,67 (SS=0,88) olarak bulunmuştur. Yapılan t-testi sonucunda, lisans mezunu

öğretmenlerin bütünleşme algılarının lisansüstü mezunu öğretmenlere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu saptanmıştır [ $t(395) = 1,998$ ,  $p < 0,05$ ].

**Tablo 4.18. Müdürün Cinsiyetine Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Cinsiyet		n	$\bar{X}$	SS	t (372)	p
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	Kadın	20	3,89	0,65	0,053	0,958
	Erkek	354	3,88	0,77		
Etkileşim Ve Taktir Etme	Kadın	20	3,90	0,59	-0,034	0,973
	Erkek	354	3,90	0,83		
Bütünleşme	Kadın	20	3,83	0,69	-0,176	0,860
	Erkek	354	3,86	0,82		
Strateji	Kadın	20	4,00	0,78	0,364	0,716
	Erkek	354	3,92	0,93		
Güncelleme Ve Güçlenme	Kadın	20	3,88	0,83	0,272	0,785
	Erkek	354	3,82	0,97		

Tablo 4.18’de Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği, etkileşim ve taktir etme, bütünleşme, strateji, güncelleme ve güçlenme alt boyutlarından alınan puanlarının öğretmenlerin çalışılan müdürün cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edildi ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 4.19. Müdürün Yaşına Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği Alt Boyut Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

		n	$\bar{X}$	SS	F(2,371)	p değeri	Post-hoc
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	31-40 yaş (1)	43	4,07	0,70	15,426	0,000*	1,2>3
	41-50 yaş (2)	142	4,10	0,65			
	51yaş ve üzeri (3)	188	3,67	0,80			
Etkileşim Ve Taktir Etme	31-40 yaş (1)	43	4,09	0,73	13,346	0,000*	1,2>3
	41-50 yaş (2)	142	4,13	0,74			
	51yaş ve üzeri (3)	188	3,68	0,83			
Bütünleşme	31-40 yaş (1)	43	3,98	0,81	14,465	0,000*	2>3
	41-50 yaş (2)	142	4,10	0,70			
	51yaş ve üzeri (3)	188	3,65	0,84			

Strateji	31-40 yaş (1)	43	4,19	0,69	11,727	0,000*	1,2>3
	41-50 yaş (2)	142	4,15	0,88			
	51yaş ve üzeri (3)	187	3,71	0,95			
Güncelleme Ve Güçlenme	31-40 yaş (1)	43	4,12	0,87	7,579	0,001*	1,2>3
	41-50 yaş (2)	142	4,00	0,96			
	51yaş ve üzeri (3)	187	3,63	0,96			

\*p<0,05

Tablo 4.19’da Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğinden alınan puanların katılımcıların çalışılan müdürün yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: F(2,371)= 15,426). Müdürünün yaşı 31-40 arasında olanların ve 41-50 arasında olanların puanlarının 51 yaş ve üzerinde olanlara göre daha yüksek puan aldığı tespit edildi.

Etkileşim ve taktir etme alt boyutundan alınan puanların katılımcıların çalışılan müdürün yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: F(2,371)= 13,346). Müdürünün yaşı 31-40 arasında olanların ve 41-40 arasında olanların puanlarının 51 yaş ve üzerinde olanlara göre daha yüksek puan aldığı tespit edildi (1>3, 2>3).

Bütünleşme alt boyutundan alınan puanların katılımcıların çalışılan müdürün yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: F(2,371)= 14,465). Müdürünün yaşı 31-40 arasında olanların 51 yaş ve üzerinde olanlara göre daha yüksek puan aldığı tespit edildi (2>3).

Strateji alt boyutundan alınan puanların katılımcıların çalışılan müdürün yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: F(2,371)= 11,727). Müdürünün yaşı 31-40 arasında olanların ve 41-50 arasında olanların puanlarının 51 yaş ve üzerinde olanlara göre daha yüksek puan aldığı tespit edildi (1>3, 2>3).

Güncelleme ve güçlenme alt boyutundan alınan puanların çalışılan müdürün yaşına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edildi (p<0,05: F(2,371)= 7,579). Çalışılan okul müdürünün yaşı 31-40 arasında olanların ve 41-50 arasında olanların puanlarının 51 yaş ve üzerinde olanlara göre daha yüksek puan aldığı tespit edildi (1>3, 2>3).Diğer bir ifadeyle, genel olarak ve öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğinin tüm alt boyutlarında öğretmenlerin, 31-40 ve 41-50 yaş aralığındaki okul müdürlerinin, 51 yaş ve üzeri okul müdürlerine kıyasla örgütsel sinerjisi daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

**Tablo 4.20. Müdürün Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği ve Alt Boyutlarının Toplam Puan Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi**

Eğitim Durumu		n	$\bar{X}$	SS	t(372)	p
Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	Lisans	141	3,79	0,76	-1,832	0,068
	Yüksek lisans	233	3,94	0,76		
Etkileşim Ve Taktir Etme	Lisans	141	3,82	0,85	-1,389	0,166
	Yüksek lisans	233	3,95	0,79		
Bütünleşme	Lisans	141	3,78	0,75	-1,533	0,126
	Yüksek lisans	233	3,91	0,84		
Strateji	Lisans	141	3,81	0,96	-1,840	0,067
	Yüksek lisans	233	3,99	0,90		
Güncelleme Ve Güçlenme	Lisans	141	3,68	1,01	-2,359	0,019*
	Yüksek lisans	233	3,92	0,93		

Tablo 4.20’ de Örgütsel sinerji ölçeği ve alt boyutlarının öğretmen algılarına göre çalışılan okul müdürünün eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Lisans mezunu okul müdürlerinin ölçek genelindeki ortalama puanı 3,79 (SS=0,76), yüksek lisans mezunu okul müdürlerinin ortalama puanı ise 3,94 (SS=0,76) olarak bulunmuştur.

Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının; birlikte çalışılan yüksek lisans mezunu okul müdürlerinin, lisans mezunu okul müdürlerine göre daha yüksek olduğu görülmekle birlikte, bu fark istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir [t(372) = -1,832, p > 0,05]. Ancak p değeri sınırda olduğu için dikkat çekicidir.

Etkileşim ve taktir etme alt boyutundan alınan puanlara bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının; çalışılan lisans mezunu okul müdürlerinin bu alt boyuttaki ortalama puanı 3,82 (SS=0,85), yüksek lisans mezunu okul müdürlerinin ortalama puanı 3,95 (SS=0,79) olarak belirlenmiştir. Yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [t(372) = -1,389, p > 0,05].

Bütünleşme alt boyutundan alınan puanlara bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının; çalışılan müdürün lisans mezunu okul müdürlerinin bütünleşme alt boyutundaki ortalama puanı 3,78 (SS=0,75), yüksek lisans mezunu okul

müdürlerinin ortalama puanı 3,91 (SS=0,84) olarak bulunmuştur. Yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir farklılık saptanmamıştır [ $t(372) = -1,533, p > 0,05$ ].

Strateji alt boyutundan alınan puanlara bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının; çalışılan lisans mezunu okul müdürlerinin bu alt boyuttaki ortalama puanı 3,81 (SS=0,96), yüksek lisans mezunu okul müdürlerinin ortalama puanı 3,99 (SS=0,90) olarak belirlenmiştir. Yapılan t-testi sonucunda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [ $t(372) = -1,840, p > 0,05$ ]. Ancak p değeri sınırda olduğu için dikkat çekicidir.

Güçlendirme ve güçlenme alt boyutlarından alınan puanlara bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının; çalışılan lisans mezunu okul müdürlerinin bu alt boyuttaki ortalama puanı 3,68 (SS=1,01), yüksek lisans mezunu okul müdürlerinin ortalama puanı 3,92 (SS=0,93) olarak bulunmuştur. Yapılan t-testi sonucunda, katılımcı öğretmenlerin algılarına göre, çalışılan lisans mezunu okul müdürlerinin güncelleme ve güçlenme algılarının lisans mezunu okul müdürlerine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu saptanmıştır [ $t(372) = -2,359, p < 0,05$ ].

#### 4.5. Beşinci Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “İlkokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre güçlendirici liderlik ve örgütsel sinerji düzeyleri arasında ilişki var mıdır?” sorusuna yönelik istatistikleri yer almaktadır.

**Tablo 4.21. Ölçüm araçları arasındaki ilişki**

		Okul Müdürü			
		Güçlendirici Liderlik	Yetki	Sorumluluk	Destekleme
		Ölçeği	Verme		
Öğretmenlere	r	0,368**	0,340**	0,168**	0,383**
Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği	p	0,000	0,000	0,001	0,000
Etkileşim Ve Taktir Etme	r	0,324**	0,288**	0,145**	0,342**
	p	0,000	0,000	0,005	0,000
Bütünleşme	r	0,363**	0,322**	0,143**	0,390**
	p	0,000	0,000	0,006	0,000
Strateji	r	0,321**	0,320**	0,176**	0,316**
	p	0,000	0,000	0,001	0,000
Güncelleme Ve	r	0,267**	0,265**	0,137**	0,265**

Güçlenme	p	0,000	0,000	0,008	0,000
Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. **p<0,01					

Tablo 4.21’de verilen korelasyon analizi sonucunda, öğretmenlere yönelik sinerji ölçeği puanları ve okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,368$ ;  $p=0,000$ ). Öğretmenlere yönelik sinerji ölçeği puanları ve yetki verme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,409$ ;  $p=0,000$ ). Öğretmenlere yönelik sinerji ölçeği puanları ve sorumluluk alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,168$ ;  $p=0,001$ ). Öğretmenlere yönelik sinerji ölçeği puanları ve destekleme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,383$ ;  $p=0,000$ ).

Etkileşim ve takdir etme alt boyut puanları ve okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,324$ ;  $p=0,000$ ). Etkileşim ve takdir etme alt boyut puanları ve yetki verme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,288$ ;  $p=0,000$ ). Etkileşim ve takdir etme alt boyut puanları ve sorumluluk alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,145$ ;  $p=0,005$ ). Etkileşim ve takdir etme alt boyut puanları ve destekleme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,342$ ;  $p=0,000$ ).

Bütünleşme alt boyut puanları ve okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,363$ ;  $p=0,000$ ). Bütünleşme alt boyut puanları ve yetki verme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,322$ ;  $p=0,000$ ). Bütünleşme alt boyut puanları ve sorumluluk alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,143$ ;  $p=0,006$ ). Bütünleşme alt boyut puanları ve destekleme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,390$ ;  $p=0,000$ ).

Strateji alt boyut puanları ve okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği puanları

arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,321$ ;  $p=0,000$ ). Strateji alt boyut puanları ve yetki verme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,320$ ;  $p=0,000$ ). Strateji alt boyut puanları ve sorumluluk alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,176$ ;  $p=0,001$ ). Strateji alt boyut puanları ve destekleme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,316$ ;  $p=0,000$ ).

Güncelleme ve güçlenme alt boyut puanları ve okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,267$ ;  $p=0,000$ ). Güncelleme ve güçlenme alt boyut puanları ve yetki verme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,265$ ;  $p=0,000$ ). Güncelleme ve güçlenme alt boyut puanları ve sorumluluk alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,137$ ;  $p=0,008$ ). Güncelleme ve güçlenme alt boyut puanları ve destekleme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf düzey bir ilişki olduğu tespit edildi ( $r=0,265$ ;  $p=0,000$ ).

Diğer bir ifadeyle, okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının (yetki verme, sorumluluk verme ve destekleme), öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Özellikle yetki verme ve sorumluluk verme davranışlarının, örgütsel sinerjinin genelinde ve alt boyutlarında daha güçlü ilişkili olduğu görülmektedir. Destekleme davranışının ilişkisi ise diğerlerine göre daha düşüktür.

#### **4.6. Altıncı Alt Problemin Analizine İlişkin Bulgular**

Araştırmanın “İlkokullarda görev yapan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyinin yordayıcısı mıdır?” sorusuna yönelik istatistikleri yer almaktadır.

**Tablo 4.22. Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Puanlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Ölçeği Düzeylerini Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi**

	B	Std. H.	Beta	t	P değeri	F	R <sup>2</sup>	DW
Sabit	2,612591	0,173		14,965	0,000	58,363	0,133	1,606
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik	0,335	0,044	0,368	7,640	0,000			

Tablo 4.22’ de öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği puanlarını açıklamak için yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde kurulan regresyon analizi modeli istatistiksel olarak anlamlıdır (F=58,363; =0,000). Okul müdürü güçlendirici liderlik puanları öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyini etkilemektedir (t=7,640; p=0,000). Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyinde meydana gelen değişimin %13,3’ü okul müdürü güçlendirici liderlik puanları ile açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>= 0,133 ). Ayrıca okul müdürü güçlendirici liderlik puanlarında meydana gelen bir birimlik artış öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyini 0,368 birim arttırmaktadır.

**Tablo 4.23. Güçlendirici Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Sinerji Ölçeği Puanlarını Açıklamak İçin Yapılan Regresyon Analizi**

	B	Std. H.	Beta	t	P değeri	F	R <sup>2</sup>	DW
Sabit	2,612591	0,173		14,965	0,000	58,363	0,133	1,606
Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik	0,335	0,044	0,368	7,640	0,000			
Sabit	2,876	0,149		19,254	0,000	48,573	0,115	1,597
Yetki verme	0,256	0,037	0,340	6,969	0,000			
Sabit	3,350	0,167		20,053	0,000	10,801	0,028	1,562
Sorumluluk	0,139	0,042	0,168	3,286	0,001			
Sabit	2,607	0,163		16,033	0,000	64,959	0,149	1,602
Destekleme	0,333	0,041	0,386	8,060	0,000			

Tablo 4.24’ de Güçlendirici liderliğin alt boyutlarından yetki verme alt boyutunun öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği puanları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır (F=48,573 ;=0,000). Yetki verme puanları öğretmenlerin sinerji düzeyini etkilemektedir (t=6,969; p=0,000). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji

düzeyinde meydana gelen değişimin %11,5'i öğretmenlerin yetki verme puanları ile açıklanmaktadır ( $R^2=0,115$  ). Ayrıca öğretmenlerin yetki verme puanlarında meydana gelen bir birimlik artış öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji düzeyini 0,256 birim artmaktadır.

Sorumluluk alt boyutunun öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği puanları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=10,801$  ; $=0,001$ ). Sorumluluk puanları öğretmenlerin sinerji düzeyini etkilemektedir ( $t=3,286$ ;  $p=0,001$ ). öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji düzeyinde meydana gelen değişimin %2,8'i öğretmenlerin sorumluluk puanları ile açıklanmaktadır ( $R^2=0,028$  ). Ayrıca öğretmenlerin sorumluluk puanlarında meydana gelen bir birimlik artış öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji düzeyini 0,139 birim artmaktadır.

Destekleme alt boyutunun öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği puanları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F=64,959$  ; $=0,000$ ). Destekleme puanları öğretmenlerin sinerji düzeyini etkilemektedir ( $t=8,060$ ;  $p=0,000$ ). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji düzeyinde meydana gelen değişimin %14,9'u öğretmenlerin destekleme puanları ile açıklanmaktadır ( $R^2=0,149$  ). Ayrıca öğretmenlerin desteklenme puanlarında meydana gelen bir birimlik artış öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji düzeyini 0,333 birim artmaktadır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. SONUÇ, TARTIŞMALAR VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Ayrıca araştırmanın sonuçlarına dayalı öneriler de sunulmuştur.

#### 5.1 Sonuç ve Tartışma

Sonuçların alandaki diğer araştırma sonuçları ile kıyaslanarak tartışılması yer almaktadır.

##### 5.1.1. Araştırmanın 1. Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın 1. alt problemine ait bulgular incelendiğinde; okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeylerine bakılmıştır. Öğretmen algılarına göre çalışılan okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının betimsel istatistiklerine göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Alt boyutlarına bakıldığında da yetki verme, sorumluluk ve destekleme boyutlarında çalışılan okul müdürlerinin öğretmenleri bu konularda destekledikleri ve uygun ortam sağladıkları söylenebilir. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde Akdeniz (2023), İmamoğlu (2019), Bektaş (2023), Tiganj' ın (2019) araştırma sonuçları yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu araştırmalar göz önüne alındığında güçlendirici liderlik davranışlarının olumlu etkilerini görmek mümkündür denilebilir.

##### 5.1.2. Araştırmanın 2. Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın 2. alt probleminde ortaya çıkan bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre ortaya çıkan sonuçlarda okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bunun sebebinin ise çalışma ortamının benzer olması, fırsat ve imkanların eşit düzeyde olması, maaş, ek ders gibi etkenlerin cinsiyete göre değişmemesi düşünülebilir. Örneklem grubunun eşit dağılım göstermemesi de anlamlı bir farklılık

olmamasına neden olmuştur denilebilir. Aras (2013) çalışanların cinsiyet farklılıklarına göre güçlendirme davranışını uygulanması konusunda kadınların erkeklere göre daha fazla destekledikleri ortaya çıkmıştır. Çalışılan örneklem grubunun eşit dağılım göstermemesi neden olarak gösterilebilir. Bu çalışmanın aksine Konan ve Çelik (2017) çalışmasında ise cinsiyet değişkenine dair sonuçları ile uyumlu olacak şekilde güçlendirici liderliğin sorumluluk boyutunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere kıyasla algılarının daha yüksek olduğu bildirilmiştir

Yaş değişkenine göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları değerlendirildiğinde destekleme ve sorumluluk boyutlarında anlamlı bir fark görülmezken yetki verme boyutunda 21-30 yaş aralığında olan öğretmenlerin 51 ve üzeri yaş aralığında olan öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Benzer bir sonuç da Aras (2013) çalışanların yaş değişkenine bakıldığında ise 35-44 yaş aralığındaki çalışanların güçlendirici davranışın uygulanmasına yönelik istekleri daha fazladır. Genç öğretmenlerin mesleki doyumlarının yüksek olduğu görülmüştür (Karakaş v.d., 2018). Buna bağlı olarak 21-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin kendini kanıtlama isteği yetki verme boyutundaki algının yüksek çıkmasının sebebi olabilir.

Araştırmanın okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeylerinin öğretmenlerin medeni durum, eğitim durumu, kıdem yılı gibi değişkenlere göre ortaya çıkan sonuçlara bakıldığında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle sorumluluk, yetki verme ve destekleme boyutları bu değişkenlerden etkilenmemiştir. Okullarda çalışan öğretmenlerin benzer işi yapmaları neden olarak gösterilebilir. Özer (2023) kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin az olanlara göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu sonuca göre, kıdem yılı fazla olan öğretmenlerin deneyim yönünden güçlendirici liderlik düzeylerini değerlendirmede daha olumlu oldukları sonucunu çıkarılabilir.

Okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışı gösterme durumu çalışılan okul müdürünün yaş değişkeni sonuçlarına bakıldığında, güçlendirme alt boyutlarında yetki verme, sorumluluk ve destekleme boyutlarında, 31-40 yaş aralığı ve 41-50 yaş aralığında olan okul müdürlerinin, 51 ve üzeri yaş aralığında olan okul müdürlerine göre daha yüksek çıktığı tespit edilmiştir. 51 ve üzeri yaş aralığındaki okul

müdürlerinin mesleki bıkkınlığının fazla olması, genç okul müdürlerinin istekli ve daha idealist olması bu konudaki farklılığın nedenini açıklayabilir.

Okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışı göstermesi çalışılan okul müdürünün eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Yüksek lisans mezunu okul müdürlerinin yetki verme, sorumluluk ve destekleme boyutlarına bakıldığında lisans mezunlarına göre daha yüksek sonuçlar çıkmıştır. Lisansüstü mezunlarının çağdaş liderlik anlayışını benimsemiş olmaları bu konuda eğitim almış olmalarına bağlayabiliriz. Bu değişkenle ilgili herhangi çalışma sonucuna rastlanmamıştır.

Öğretmenler, 6-10 yıl kıdeme sahip okul müdürlerini 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip okul müdürlerine göre daha düşük düzeyde güçlendirici lider olarak algılamaktadır. 6-10 yıl kıdem yılına sahip okul müdürlerinin 16 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip okul müdürlerine göre güçlendirici liderlik davranışları düşük çıkmıştır. Bu durumu 16 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip okul müdürlerinin 6-10 yıllık müdürlerine göre daha deneyimli olmalarına bağlayabiliriz.

Öğretmenlerin okul müdürüyle birlikte çalışma değişkenine göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. 0-1 yıl ve 1-3 yıl birlikte çalışma aralığında olanların 4 yıl ve üzeri çalışma yılına göre daha yüksek çıkmıştır. Buna benzer Konan ve Çelik (2017) çalışmasında 1-4 yıl arasında okul müdürü ile çalışma süresine sahip olanların, 2 yıl süre ile çalışanlara öğretmenlere kıyasla okul müdürlerine yönelik güçlendirici liderlik algıları daha yüksektir. Özer (2023) öğretmen algılarına göre güçlendirici liderlik düzeylerine bakıldığında cinsiyet, kıdem, branş ve öğrenim durumu, okul müdürüyle birlikte çalışma süreleri açısından farklılıklarla karşılaşılmıştır. Okul müdürlerinin görevdeki ilk yıllarda daha istekli olunmasıyla açıklanabilir. Okul müdürlerinin görev sürelerinin 4 yılda bir değişmesi ve buna bağlı olarak, yer değiştirme düşüncesi güçlendirici liderlik davranışları sergileme isteğinde bir azalma yaratmış olabilir. Okul müdürü öğretmen arasındaki ilişkilerde ilk yıllara oranla yıpranma bu farkı ortaya çıkarmış olabilir.

### **5.1.3. Araştırmanın 3. Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın 3. alt problemde ortaya çıkan bulgular incelendiğinde; öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerinin yüksek olduğu, alt boyutlarındaki değerlere bakıldığında

ortalama puanların maksimum puanlara yakın olduğu gözlemlenmiştir. Örgütteki çalışanların birbirleriyle bütünleşerek daha sağlıklı bir etkileşim içerisinde oldukları, örgüt amaçları doğrultusunda planlama yaparak stratejik yol alındığı, örgütün geleceğini öngörerek güçlenme ve güncellemeye önem verdiği söylenebilir. Daha önce yapılan benzer çalışmalarda örgütsel sinerji ve alt boyutlarında yaptıkları araştırmalarda örgütsel sinerji düzeyleri pozitif yönde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aker ve Bostancı (2022); Yeşil (2022); Taşkın (2022); Yıldırım (2021); Ersoy (2019)).

#### **5.1.4. Araştırmanın 4.Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın 4. alt probleminde ortaya çıkan bulgular incelendiğinde; araştırmaya katılan öğretmen algılarına göre öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyleri cinsiyet, yaş, medeni durum, kıdem değişkenlerine göre ortaya çıkan sonuçlarda anlamlı bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Sansar (2024) yapılan araştırma sonucunda yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem değişkenlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. İmamoğlu (2019) araştırma sonucuna göre cinsiyet ile okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirtilmiştir. Bu durumu kadın ya da erkek olmanın örgütsel değerler düşünüldüğünde herhangi bir farklılık yaratmayacağı, okullardaki örgütsel sinerjinin oluşmasının bütün örgüt çalışanları için önemini aynı düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Ersoy (2019) araştırma sonucuna göre benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Mevcut çalışmalardan farklı olarak Aras (2013), kadın öğretmenlerin aksine erkek öğretmenlerin okul müdürlerini daha güçlendirici buldukları tespit edilmiştir. Duman (2022) yaptığı çalışmada cinsiyete ve kıdem değişkenlerine göre farklılık görülmüştür. Bu farklılık okul ortamındaki genç ve yaşça büyük öğretmenlerden kaynaklanmış olabilir diye düşünülebilir. Yine Yıldırım (2021) yaş değişkenine göre sinerji alt boyutlarından stratejide anlamlı farklılıklar görülmüştür. Öğretmenlerin eğitim durumlarına göre ortaya çıkan bulgulara bakıldığında lisansüstü mezunu olanların ortalama puanları lisans mezunlarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlarında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir. Benzer bir sonuç Aker (2022) ve Sansar (2024) yaptığı araştırmalarda önlisans ve lisans mezunlarının örgütsel sinerji düzeyini algılama boyutları lisansüstü mezunlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Lisansüstü mezunlarının ihtiyaçlarının karşılanamaması

ve beklenti düzeylerinin yüksek olması bu farklılığa neden olmuştur denilebilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yaşı değişkeninde, örgütsel sinerji düzeyleri 31-40 yaş aralığında olanlar ve 41-50 yaş aralığında olanların ortalama puanlarının 51 ve üzeri yaş aralığında olanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Daha genç okul müdürlerinin etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncelleme ve güçlenme boyutlarında örgütsel sinerjiyi daha fazla yükselttiği düşünülmektedir. Yöneticilik görevlerindeki ilk yıllarında olmalarıyla açıklayabiliriz. Öğretmen algılarına göre çalışılan okul müdürlerinin eğitim değişkenine bakıldığında örgütsel sinerjiyi etkileme durumları, güncelleme ve güçlenme boyutunda lisansüstü mezunu okul müdürlerinin lisans mezunlarına göre ortalama değeri daha yüksek bulunmuştur. Diğer boyutlarda bir farklılık gözlenmemiştir. Bu durumu lisansüstü mezunu müdürlerin örgüt amaçlarına göre strateji geliştirerek örgütü her zaman yenilemek ve geliştirmek amacıyla olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

#### **5.1.5. Araştırmanın 5.Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma**

Öğretmen algılarına göre güçlendirici liderlik ölçeği puanları ve örgütsel sinerji ölçeği puanları arasında anlamı pozitif yönlü ve zayıf düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği puanları sonuçlarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik alt boyutlarının her biri ile yetki verme, sorumluluk ve destekleme arasında pozitif yönlü zayıf düzey bir ilişki mevcuttur. Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik puanları, etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncelleme ve güçlenme alt boyutlarının her biri arasında anlamı pozitif yönlü zayıf düzey bir ilişki mevcuttur.

Bu sonuçlara bakarak öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyini pozitif yönde zayıf düzeyde etkilemektedir denilebilir. Yapılan çalışmalara bakıldığında Taşkın (2022) rezonans liderliğin örgütsel sinerjiyi olumlu yönde etkilediğini, Yıldırım (2021) etkili liderliğin okulun sinerji ortamını olumlu etkilediği sonucuna varmıştır. Kuru (2022) liderlik stillerinin örgütsel sinerjiyi etkilediği sonucuna varmıştır. Fakat güçlendirici liderliğin örgütsel sinerjiyi yordadığı herhangi bir çalışma bulunmamıştır.

### 5.1.6. Araştırmanın 6.Alt Problemine İlişkin Sonuç ve Tartışma

Okul müdürü güçlendirici liderlik ölçeği puanlarını regresyon analizi ile incelendiğinde kurulan regresyon analizi modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Okul müdürünün güçlendirici liderlik davranış puanları, öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği puanlarını etkilemektedir. Okul müdürü güçlendirici liderlik düzeyinde meydana gelen değişimin %13,3'ü, öğretmenlerin örgütsel sinerji puanları ile açıklanmaktadır. Ayrıca öğretmenlerin örgütsel sinerji puanlarında meydana gelen bir birimlik artış okul müdürü güçlendirici liderlik düzeyini 0,368 birim artmaktadır. Çağdaş liderlik tarzlarından güçlendirici liderlik davranışı sergileyen okul müdürlerinin bulunduğu örgütlerin sinerjisi daha yüksektir denilebilir.Yapılan literatür taramasında güçlendirici liderliğin örgütsel sinerjiyi yordadığı başka bir çalışmaya rastlanmamıştır.

### 5.2 Öneriler

Bu bölümde yapılan araştırma sonuçlarına göre bazı öneriler sunulabilir.

Bunlar;

Araştırmacılar İçin Öneriler:

- Yapılan çalışma İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin 400 'ü ile gerçekleştirilmiştir. Farklı iller ve farklı okul türleriyle yapılması önerilebilir.
- Literatür incelendiğinde güçlendirici liderlik ve örgütsel sinerji ilişkisini inceleyen araştırmaların yeterli olmadığı görülmüştür.Bu konuda çalışmalar yapılabilir.
- Okul müdürlerinin eğitim durumları hakkında araştırma yapılabilir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler:

- Okul müdürlerinin güçlendirici liderlik özelliklerinin örgütsel sinerjiyi yordadığı görülmüştür.Okul müdürlerinin güçlendirici yönünün

arttırılması konusunda çeşitli eğitimler verilerek, çeşitli projeler uygulanabilir. Mesleki gelişim faaliyetleri düzenlenebilir.

- Okul müdürü güçlendirici liderlik puanlarında meydana gelen bir birimlik artış öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeyini 0,368 birim arttırdığı görülmüştür. Okul müdürü güçlendirici liderlik düzeyinde meydana gelen değişimin %13,3'ü, öğretmenlerin örgütsel sinerji puanları ile açıklanmaktadır. Bu sonuca göre, lisansüstü mezunu okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının puanlarının yüksek çıkması ve örgütsel sinerjiyi arttırması, bütün okul müdürlerinin atama öncesinde veya sonrasında lisansüstü eğitime teşvik edilmesi konusunda çalışmalar yapılabilir.
- Okul müdürlerine sergiledikleri yönetim yaklaşımı ve bunların sonuçları hakkında farkındalık ve bilgilendirme seminerleri verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Etkili stratejik liderlik: Meşhur liderlerin başarıya gidiş yolu*. Türkiye: Babiali Kültür Yayıncılığı.
- Akdeniz, A.& Korkmaz, M. (2023). Güçlendirici Liderlik, Destekleyici Çalışma Ortamı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Rehberlik ve Araştırma Merkezleri (RAM) Örneği. *Eğitim Ve Bilim*, 48(216).
- Aker, C. (2022). Okullardaki örgütsel sinerji düzeyi ile öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Uşak Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uşak*.
- Aksoy, F. (2022). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının örgütsel sinerji ve örgütsel mutluluk düzeylerine etkisi (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).
- Aksu, M. (2003). Liderlik Yaklaşımları ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Bir Araştırma (*Master's Thesis, Sosyal Bilimler*).
- Aksu, M. (2003). Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine bir Araştırma (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Akpolat, T., & Levent, A. F. (2018). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeği'nin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 728-744.
- Aras, G. (2013). Personel güçlendirme yönetiminde güçlendirici liderlik davranışları uygulaması: Kemer bölgesi beş yıldızlı otel işletmeleri örneği (Master's thesis, Gümüşhane Üniversitesi).
- Aktaş, Y. (2008). Personeli güçlendirmenin insan kaynakları yönetimindeki yeri: bir örnek olay (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi (Turkey)).

- Aycan, Z. Paternalizm: Yönetim Ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(Ekim).
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bayın, M. A. (2021). Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Düzeyi ile Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefeti Arasındaki İlişki.[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. TC İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bursalıoğlu, Z., *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulamalar*. Ankara: Pegem Akademi, 2022 .
- Cevahir, H. (2004). Güçlendirici liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerine bir araştırma (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Covey, S. R. (1990). *The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. Free Press.
- Çelebi, S. (2022). Güçlendirici liderlik, bilgi paylaşımı, proaktif iş davranışı ilişkisinde katılımcı iş uygulamalarının düzenleyici rolü: Savunma sanayii işletmeleri'nde bir uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (1997). Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Demiray, S., & İrge, N. T. (2022). Psikolojik sermaye ve lider üye etkileşiminin iş becerikliliği ve örgütsel sinerjiye etkisi: Kamu hastanesi örneği. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(1), 261-279.
- Doğan, Selen (2007), *Vizyoner Liderlik*, Kare Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

Dökmen , Ü.(2004). *Küçük Şeyler*. Ankara: Sistem Yayıncılık.

Duman, N. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki ( Master's thesis, Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme. *Akdeniz University Faculty Of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(5).

Eraslan, L. (2004). Liderlik olgusunun tarihsel evrimi, temel kavramlar ve yeni liderlik paradigmasının analizi. *Millî Eğitim Dergisi*,(162). İnternette 05 Şubat 2008'de elde edilmiştir.

Ercan, F., & Aksu, A. (2022). Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlikleri ve kriz yönetimi becerileri. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 13(Özel Sayı 1), 114-139.

Erdoğan, İlhan. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, Avcıol Yayınları, İstanbul.

Erkek, H. N., & Kuzulu, E. *İşgörenlerin Motivasyon Algısı: Üretim Sektöründe Beyaz Yakalar Üzerine Nitel Bir Araştırma*. Genişletilmiş Bildiri Özetleri Kitabı, 134.

Ersoy, E. (2019). Ersoy, E. (2019). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Gardner, J. G. (2007). (The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership. (2007). Amerika Birleşik Devletleri: Wiley.

Gediklioğlu, T. , *Liderlik ve Okul Yönetimi* .Ankara: Anı Yayıncılık , 2015.

Geschka, H. (1996). Creativity techniques in Germany. *Creativity and innovation management*, 5(2), 87-92.

Girgin , S., Eğitimde *Liderlik Yaklaşımları*. Efeakademi Yayınları, 2022 .

Gümüş, A. (2013). İlkokul yöneticilerinde güçlendirici liderlik davranışları ile öğretmenlerde örgütsel bağlılık ilişkisi: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü (Ankara ili örneği) (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).

Günaydın, M., & Dalkıran, E. (2021). Müzik Öğretmeni Adaylarının Aldıkları Eğitimin “Öğrenme Çıktıları” nın Değerlendirilmesi. *Güzel Sanatlar Enstitüsü Dergisi*, 27(46), 67-81.

Harris, P. R. (2004). European leadership in cultural synergy. *European Business Review*, 16(4), 358-380.

Holubčık, M. (2016). Sinerjinin önemi. *Slovak Bilimsel Yönetim Dergisi*, 2 (1), 8-10.

İmamoğlu, E. B., & Turan, A. D. (2019). Güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek davranışının aracı rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. *Istanbul Management Journal*, (87), 27-48.

Kahveci, E. (2008). Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli. *Verimlilik dergisi*, (4), 7-30.

Karagözoğlu, A. A. (2022). Güçlendirici liderlik, örgütsel dayanıklılık, öz yeterlik ilişkisinin incelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Karakaş, A., Kınır, S., ve Kiremitçi, O. (2018). Öğretmenlerin Mesleğe Yönelik Davranış Ve Yaşantı Modellerinin Belirlenmesi: Bartın İli Örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(67), 1252-1267.

Karasar, N. (2007). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (17. baskı). Ankara: Nobel

Yayıncılık.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 16(16), 443-465.

Kavrakoğlu, İ. (2000). *Sinerjik yönetim*. İstanbul: Kampüs A. Ş. Yayınları.

Kaya, E., & Kılınçarslan, G. (2024). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel çekicilik ile örgütsel sinerji düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Sport for All and Recreation*, 7(1), 144-153.

Kayıkçı, K. (2000), *Toplam Kalite yönetiminde liderlik*, Pegem Yayıncıları, Ankara.

Keleş, Ö. (2008). Örgüt iklimi boyutlarının çalışanların güçlendirme algılarıyla ilişkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma (Master's thesis, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Kılınç, T. Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Vizyoner Yaklaşımlar” *İÜ İşletme Fak. Dergisi*, C, 24, 2.

Koçak, S., & Burgaz, B. (2017). Ortaöğretim kurumlarındaki psikolojik sözleşme üzerinde güçlendirici liderlik davranışlarının rolü. *Eğitim ve Bilim*, 42(191).

Koçak, S. (2022). Okul DNA profillerinin örgütsel sinerji üzerindeki rolü. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(233), 55-75.

Konan, N., & Çelik, O. T. (2018). Güçlendirici liderlik ölçeğinin eğitim örgütleri için Türkçe'ye uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*.

Köksal, P. (2008). Sinerjik yönetim açısından strateji bileşenleri ve kaynakların irdelenmesi: Gemi inşaat sektöründe bir işletme örneği (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Kurtuluş, İ. (2007). Dönüştürücü liderlik-bir uygulama. TC Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Kuru, B., ve Kahveci, G. (2024). Öğretmen Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Sinerji Arasındaki İlişki. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(3), 997-1016.

Kuru, B. (2021). İlköğretim okul yöneticilerinin öğretmenler tarafından algılanan liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Rize*.

Kyzy, N. A. (2020). *Örgütsel sinerji ve iş değerleri ilişkisi: Üniversite çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Doctoral dissertation, Yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu. Yüksek Öğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.(Tez No. 696693)).

Leigh, A. (2012). *Charisma: The Secrets Of Making A Lasting Impression*. Birleşik Krallık: Pearson Education.

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. Jossey-Bass.

Nedimoğlu, A. B. (2008). Güçlendirmenin İşletmelerdeki Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Ankara).

Ocak, S. (2024). Okulların holakrasi özelliklerinin örgütsel adalet ve örgütsel sinerji ile ilişkisi.

Özer, F., & Çelikten, M. (2023). Okul Yöneticilerinin Güçlendirici Liderlik Düzeylerinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Social Sciences*

Studies Journal (Sssjournal), 9(114), 7739-7756.

Özdevecioğlu, M., & Balcı, F. İ. (2011). Kültürel sinerji yönetimi: Kavramsal çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (38), 27-45.

Pelenk, S. E. (2020). Güçlendirici liderlik davranışlarının bireysel performansa etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 308-330.

Sansar, B. (2024). Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluk Düzeyleri İle Örgütsel Sinerji Düzeyleri Arasındaki İlişki. İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.

Senge, P. M. (2014). *Besinci Disiplin*. Türkiye: Yapı Kredi Yayınları.

Serinkan, C. (2002). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ve tepe yöneticileri için önemi. *Maltepe Üniversitesi. İİ BF Ekonomik Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi*, (2).

Sezgin, F. (2014). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. S. Turan, (Ed.), Örgütsel yapı (s. 43-96). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Sönmez, A. (2007). Örgütlerde çalışanları güçlendirmeye yönelik uygulamaların rekabet gücüne etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.

Stukalina, Y. (2008). Öğrencileri bilgi tabanlı ekonomide üretken ve tatmin edici kariyerlere nasıl hazırlayabiliriz: Daha verimli bir eğitim ortamı yaratmak. *Ekonominin Teknolojik ve Ekonomik Gelişimi*, 14 (2), 197-207.

Taşkın, S., & Nartgün, Ş. S. (2023). Rezonans Liderlik Ölçeğinin Türkçeye

Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 11(2), 422-445.

TDK(2024). Güncel Türkçe Sözlük <https://sozluk.gov.tr/> (05.08.2024) tarihinde bu adresten alındı.

TDK (2024) . Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/> (10.04.2025) tarihinde bu adresten alındı.

Tiganj, M. Kişilik Özellikleri İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Güçlendirici Liderlik Teorisinin Rolü: Sağlık Sektöründe Uygulama (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Tiğre Akçay, Z. (2023). Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin görüşleri ile yönetici yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi.

Töremen, F. (2001). Okul yönetiminde bir tür yaratıcılık: sinerji. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 201-212.

Uludağ, C., *Liderlik ve Yönetimsel Başarı* . Ankara: Siyasal Kitapevi ,2022 .

Ulutun, A. G., & Bostancı, A. B. (2023). Okullardaki örgütsel sinerjinin öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerindeki rolü. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 7(1), 1-13.

Uzun, B. (2022). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin güçlendirici liderliklerinin öğretmenlerin psikolojik sahiplenme ve işe adanmışlıklarına etkisi (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).

Üstün , F., *Yükseköğretim Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sessizlik* .Gece Kitaplığı ,2017 .

Veyisoğlu, N., & Bostancı, A. B. (2024). The role of shared leadership practices in

schools on organizational synergy: Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji üzerindeki rolü. *Journal of Human Sciences*, 21(4), 563-579.

Yakışıklı, A., Yavuz, S., Asmaz, C. B., ve Karagedik, H. (2023). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin öğretmen motivasyonuna etkisi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(5), 864-878.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yeşil, Ö. (2022). *Örgütsel sinerjinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına etkisi* (Master's thesis, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi).

Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama (Yüksek Lisans Tezi). *YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 220608)*.

Yeyrek, M. (2018). Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma.

Yıldırım, Ş. (2021). *Etkili lider sinerjik okul: Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki* (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).

Yılmaz, H. , *Güçlendirici Liderlik* . İstanbul: Beta Basım, 2011.

Yılmaz, İ. A. (2022). Güçlendirici liderlik davranışı ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma

## EKLER

### Ek 1 : Veri Araçları Toplama

#### Kişisel Bilgi Formu

Değerli Meslektaşım,

Bu çalışma “Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeyine Etkisi” isimli tez çalışması İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı kapsamında hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin güçlendirici liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel sinerji (birlikte hareket etmekle sağlanan toplam faydanın, bireysel faydaların ayrı ayrı toplamından daha büyük bir değer olması ) düzeylerine etkilerini araştırmaktır.Vereceğiniz cevaplar tamamen bilimsel amaçlara uygun olarak değerlendirilecek ve gizli tutulacaktır. Çalışma kişisel bilgi formu,Güçlendirici liderlik ölçeği ve Örgütsel sinerji ölçeği olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.Araştırmanın başarıya ulaşması her soruyu içtenlikle yanıtlamanıza bağlıdır.

Anket formunu doldurmayı kabul ettiğiniz ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Hatice Düzenli

Kültür Üniversitesi Yüksek  
Lisans Öğrencisi

#### Kişisel Bilgiler

Cinsiyetiniz : Kadın ( ) Erkek ( )

Yaşınız : 22-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 50 ve üzeri ( )

Medeni Haliniz : Evli ( ) Bekar ( )

Eğitim Durumunuz: Lisans ( )Yüksek Lisans( ) Doktora ( )

Mesleki Kıdeminiz : 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl( ) 16 yıl ve üzeri

Müdürünüzün cinsiyeti : Kadın ( ) Erkek ( )

Müdürünüzün Yaşı: 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51ve üzeri ( )

Müdürünüzün Eğitim seviyesi: Lisans( ) Yüksek lisans ( ) Doktora ( )

Müdürünüzün Mesleki Kıdemi: 0-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl( ) 16 yıl ve üzeri( )

Müdürünüzle ne kadar süredir birlikte çalışıyorsunuz?

0-1 yıl ( ) 1-3 yıl ( ) 4 yıl ve üzeri ( )

## Okul Müdürü Güçlendirici Liderlik Ölçeği

		Hiç Bir Zaman	Nadiren	Arasıra	Çoğu zaman	Her Zaman
1	Okul müdürüm görevlendirdiği konularda sorumluluğuma eşit düzeyde bana yetki verir.					
2	Okul müdürüm,işlerin yapılışını etkileyen konular hakkında kararlar almamda bana güven verir.					
3	Okul müdürüm istenen sonuçlara ulaşmam için gerekli bilgiyi benimle paylaşır.					
4	Okul müdürüm ,görevlendirildiğim işten beni sorumlu tutar.					
5	Okul müdürüm,yaptıklarım ve sonuçlarından beni sorumlu tutar.					
6	Okul müdürüm,öğrencilerimin performanslarından beni sorumlu tutar.					
7	Okul müdürüm,bir sorun ortaya çıktığında ne yapmam gerektiğini söylemektense ,kendi çözümlerimi oluşturmamda bana yardımcı olur.					
8	Okul müdürüm,işleri geliştirmeye yönelik gerekli değişiklikler yapmam için bana yetki verir.					
9	Okul müdürüm işimle ilgili karşılaştığım sorunlara kendi çözümlerimi geliştirmemde beni cesaretlendirir.					
10	Okul müdürüm,işimin süreç ve aşamalarını belirleme ve geliştirmede ,ihtiyaç duyduğum kararları alabilmem için bana yetki verir.					
11	Okul müdürüm,öğrenci ve velilerin taleplerini karşılamamda ihtiyaç duyduğum bilgiyi, bana sağlar.					
12	Okul müdürüm,karşılaştığım bir sorunun çözümünde ,bilimsel sorun çözme aşamalarını izlemem için beni teşvik eder.					
13	Okul müdürüm,yeni beceriler geliştirmem için bana sık sık fırsatlar sağlar.					
14	Okul müdürüm,okulumuzda sürekli öğrenme ve beceri geliştirmenin öncelikli olmasını sağlar.					
15	Okul müdürüm,deneyimlerimin sonucunda öğreneceğimi ve geliştireceğimi düşünerek ,hata yapmam riskini göze alır.					
16	Okul müdürüm,başaramama ihtimalim olsa da yeni fikirleri deneme konusunda beni cesaretlendirir.					
17	Okul müdürüm,hata yaptığımda beni suçlamak yerine düzeltici eylemlere odaklanır.					
18						

## Örgütsel Sinerji Ölçeği

ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÖLÇEĞİ		HEP	SİK SİK	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.					
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.					
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 2: Anket ve Araştırma İzni



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-59090411-20-97303391

22/02/2024

Konu : Anket ve Araştırma İzni (Hatice DÜZENLİ)

### VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğünün 01.02.2024 tarihli ve 114960 sayılı yazısı.  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 21.02.2024 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeylerine Etkisi  
Araştırma Türü : Anket  
Araştırma Yeri : Bahçelievler İlçesinde Bulunan İlkokullar  
Araştırma Yapılacak Kişiler : Öğretmen  
Araştırmanın Süresi : 2023 - 2024 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Doç. Dr. Murat Mücahit YENTÜR  
İl Millî Eğitim Müdürü

OLUR

Mustafa KAYA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (5 Sayfa)
- 2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)
- 3- Araştırma Geri Bildirim Formu (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-59090411-44-97435686  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Hatice DÜZENLİ)

23.02.2024

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) Valilik Makamının 22.02.2024 tarihli ve 97303391 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Ayşe Nur ÇALIKÇI  
İl Millî Eğitim Müdürü a.  
Şube Müdürü

Ek:  
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)  
2- Rapor Örneği  
3- Ölçekler

### Ek 3: Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 05.04.2024-121560

T.C.  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ  
ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ  
29.03.2024

TOPLANTI NO  
2024-03

KARAR SAYISI  
21



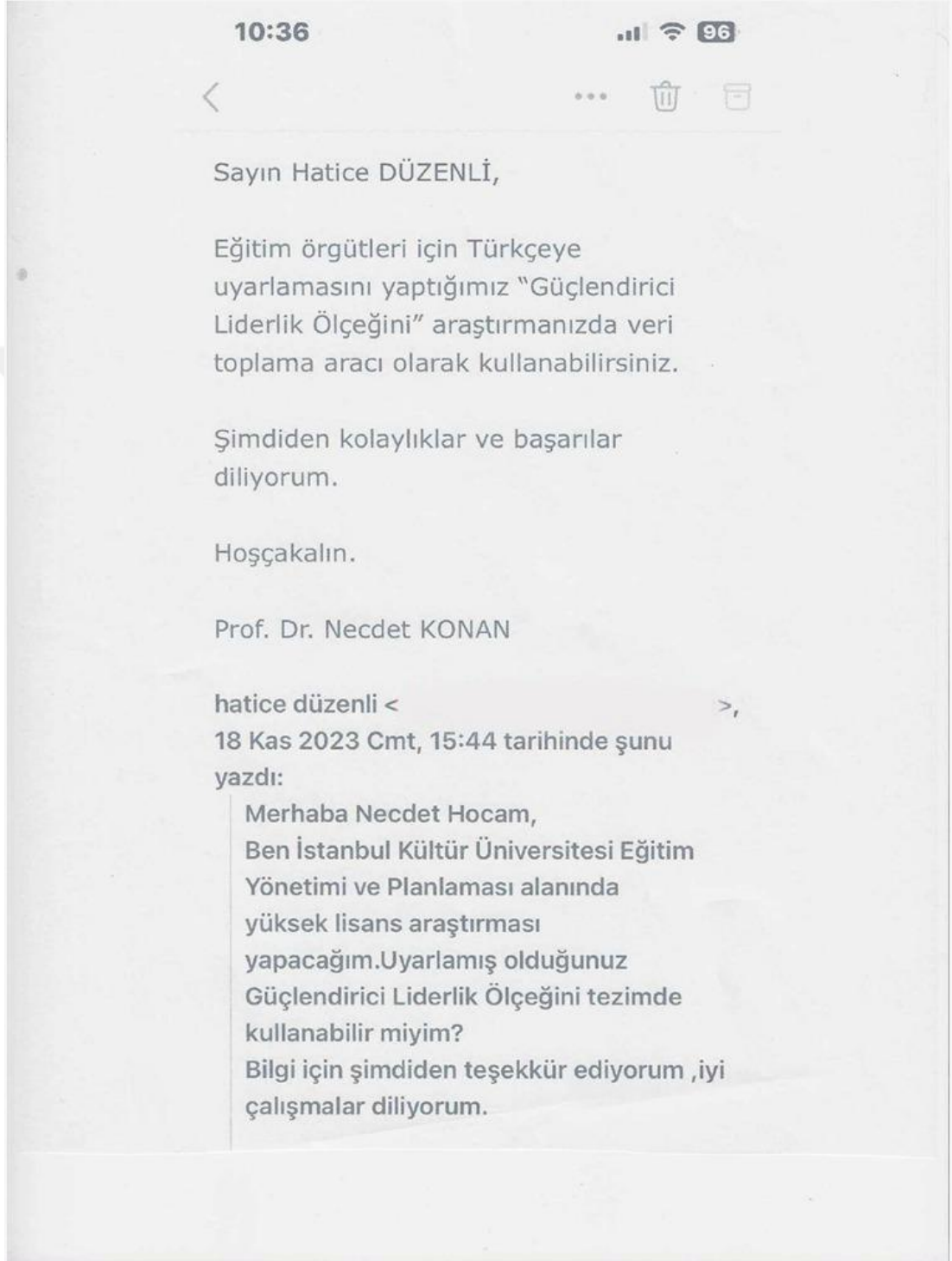
**Madde 21-** Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hatice DÜZENLİ'nin "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeyine Etkisi" isimli Yüksek Lisans Tez Projesi'nin görüşülmesi,  
**Karar:** Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Hatice DÜZENLİ'nin "Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Güçlendirici Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Düzeyine Etkisi" isimli Yüksek Lisans Tezi Projesi ile ilgili olarak İstanbul Kültür Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

Aslı Gibidir

e-imzalıdır

Prof. Dr. Seyhan ALTUN  
Etik Kurul Başkanı

#### Ek 4: Ölçek İzinleri



10:47

95



Tarih: 30 Kasım 2023 10:00:27 GMT+3

**Kime:** hatice düzenli



**Konu:** Ynt: Örgütsel sinerji ölçeği

Hatice merhaba,  
Ölçeği çalışmada kullanabilirsin.  
Kolaylıklar dilerim.  
Dr. Tuba Akpolat

iPhone'umdan gönderildi

hatice düzenli



> şunları

yazdı (30 Kas 2023 10:15):

Sayın Tuba Akpolat Hocam,  
Ben İstanbul Kültür  
Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Planlaması  
alanında yüksek lisans araştırması  
yapmaktayım.İzninizle geliştirmiş  
olduğunuz Örgütsel Sinerji Ölçeği'nizi  
tezimde kullanmak istiyorum.Bilgi için  
şimdiden teşekkür ediyorum,iyi çalışmalar  
diliyorum.

Hatice Düzenli