



**OKULLARDA PAYLAŞILAN LİDERLİK  
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL SİNERJİ  
ÜZERİNDEKİ ROLÜ**

**Nurdan VEYİSOĞLU**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Prof. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI**

**Uşak**

**Şubat, 2024**

**OKULLARDA PAYLAŞILAN LİDERLİK UYGULAMALARININ  
ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ**

**Nurdan VEYİSOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü**

**Danışman: Prof. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Şubat, 2024**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### OKULLARDA PAYLAŞILAN LİDERLİK UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ

Nurdan VEYİSOĞLU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Şubat 2024

Danışman: Prof. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

Araştırmada, okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji üzerindeki rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modelinde desenlemiştir. Araştırmanın evrenini 2023 – 2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ilindeki Eyüpsultan, Fatih, Gaziosmanpaşa, Bayrampaşa ve Beyoğlu ilçelerindeki devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler, örneklemini ise kolay ulaşılabilir örnekleme yoluyla ulaşılabilen 330 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada veriler “Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği” ve “Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği” ile toplanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ve okullardaki örgütsel sinerjiye ilişkin algıları yüksek bulunmuştur. Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeyleri ise, kıdem değişkenine göre farklılaşmaktadır. Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları, örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısıdır. Öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik görevlerin ortak tamamlanması, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek algılarının, örgütsel sinerjiyi algılarını yordadığı bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Paylaşılan liderlik, örgütsel sinerji, takım çalışması, örgütsel bütünleşme, karşılıklı beceri geliştirme

## ABSTRACT

### THE ROLE OF SHARED LEADERSHIP PRACTICES IN SCHOOLS ON ORGANIZATIONAL SYNERGY

Nurdan VEYİSOĞLU

Department of Educational Sciences

Uşak University Graduate Education Institute, February 2024

Advisor: Prof. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI

The aim of this research is to reveal the level of importance of the role of shared leadership practices in schools on organizational synergy. The research was designed correlational design. The population of the research consists of teachers working in Eyüpsultan, Fatih, Gaziosmanpaşa, Bayrampaşa and Beyoğlu districts of Istanbul province in the 2023 - 2024 academic year, and the sample consists of 330 teachers determined by the convenience sampling method. The data were collected with the "Shared Leadership Perception Scale" and "Organizational Synergy Scale for Teachers". According to the findings, teachers' perceptions of shared leadership practices and organizational synergy in schools were found to be high. Teachers' views on shared leadership practices in schools showed significant differences according to gender and working time in the same school. It was determined that teachers' perception levels of organizational synergy differed significantly according to the seniority variable. A positive and strong relationship was found between shared leadership practices in schools and teachers' perceptions of organizational synergy. It was concluded that shared leadership practices in schools are a significant predictor of organizational synergy. Among the dimensions of shared leadership practices perception, joint completion of tasks, decentralized interaction among employees and emotional support were found to have predictive of organizational synergy.

**Keywords:** Shared leadership, organizational synergy, teamwork, organizational integration, mutual skill development

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Nurdan Veyisoğlu'nun “Okullarda Paylaşılan Liderlik Uygulamalarının Örgütsel Sinerji Üzerindeki Rolü” başlıklı tezi 08/02/2024 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**JÜRİ ÜYELERİ****İmza**

Üye (Tez Danışmanı) : Prof. Dr. Aynur BOZKURT BOSTANCI .....

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN .....

Üye : Doç. Dr. Ümit KAHRAMAN .....

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Mehmet Hilmi ÖZKAYA

## ÖN SÖZ

Tez çalışmamda, öğretmen algılarına göre okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji üzerindeki rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda elde edilen bulgular yorumlanmış, literatür ile karşılaştırılıp değerlendirilmiştir.

Yüksek lisans eğitimim ve araştırma sürecim boyunca akademik bilgi ve tecrübesini her anlamda benimle paylaşan, değerli vaktini ayırarak desteğini esirgemeyen, yol gösterenim, değerli danışmanım Prof. Dr. Sayın Aynur BOZKURT BOSTANCI başta olmak üzere lisansüstü eğitimimde büyük katkıları olan Prof. Dr. M. Akif HELVACI, Doç. Dr. Seval KOÇAK ve Dr. Öğr. Üyesi Gökhan DEMİRHAN'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamda kullanmış olduğum ölçekleri doldurarak destek veren, öğretmenlik mesleğini büyük bir özveri ile yapan tüm meslektaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Tek başına, başta iyi bir insan olmam için elinden geleni yapan, hayatımın her alanında olduğu gibi tüm eğitim hayatımda ve araştırma sürecimde desteğini benden esirgemeyen, bana cesaret ve sonsuz moral veren, her zaman yanımda olan fedakar annem Şaziye VEYİSOĞLU'na ve yine benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen canım kardeşim Hakan VEYİSOĞLU'na tüm kalbimle teşekkür ederim.

**Nurdan VEYİSOĞLU**

## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

|                                                      |             |
|------------------------------------------------------|-------------|
| <b>YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ .....</b>                 | <b>iii</b>  |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                | <b>iv</b>   |
| <b>JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....</b>                   | <b>v</b>    |
| <b>ÖN SÖZ.....</b>                                   | <b>vi</b>   |
| <b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>                               | <b>vii</b>  |
| <b>İÇİNDEKİLER.....</b>                              | <b>viii</b> |
| <b>TABLolar LİSTESİ.....</b>                         | <b>xi</b>   |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>                         | <b>xii</b>  |
| <b>KISALTMALAR .....</b>                             | <b>xiii</b> |
| <b>1. BÖLÜM: GİRİŞ.....</b>                          | <b>1</b>    |
| 1.1. PROBLEM DURUMU .....                            | 1           |
| 1.2. PROBLEM VE ALT PROBLEMLER.....                  | 4           |
| 1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....                | 4           |
| 1.4. SINIRLILIKLAR.....                              | 5           |
| 1.5. TANIMLAR .....                                  | 6           |
| <b>2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>              | <b>7</b>    |
| 2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....                           | 7           |
| 2.2. PAYLAŞILAN LİDERLİK.....                        | 11          |
| 2.2.1. Paylaşılan Liderliğin Tarihsel Gelişimi ..... | 13          |
| 2.2.2. Paylaşılan Liderlik Modelleri.....            | 15          |
| 2.2.2.1. Peter Gronn’a Göre Paylaşılan Liderlik..... | 15          |
| 2.2.2.2. Spillane’ye Göre Paylaşılan Liderlik.....   | 16          |

|                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.2.3. Richard Elmore’a Göre Paylaşılan Liderlik.....                                    | 18        |
| 2.2.3. Paylaşılan Liderlik Özellikleri .....                                               | 19        |
| 2.2.4. Paylaşılan Liderliğin Belirleyici Faktörleri .....                                  | 22        |
| 2.2.5. Okullarda Paylaşılan Liderlik .....                                                 | 23        |
| 2.2.5.1. Okullarda Paylaşılan Liderlik Uygulamalarının Önemi .....                         | 24        |
| 2.3. ÖRGÜTSEL SİNERJİ.....                                                                 | 26        |
| 2.3.1. Sinerjiyi Etkileyen Davranışlar .....                                               | 28        |
| 2.3.2. Sinerjiyi Engelleyen Davranışlar.....                                               | 29        |
| 2.3.3. Sinerjik Örgütlerin Özellikleri .....                                               | 30        |
| 2.3.4. Örgütsel Sinerji Boyutları.....                                                     | 31        |
| 2.3.4.1. Etkileşim ve Takdir Etme.....                                                     | 32        |
| 2.3.4.2. Bütünleşme.....                                                                   | 33        |
| 2.3.4.3. Strateji .....                                                                    | 35        |
| 2.3.4.4. Güncelleşme ve Güçlenme.....                                                      | 36        |
| 2.3.5. Örgütsel Sinerjinin Öğretmenler ve Okul Başarısı İçin Önemi .....                   | 38        |
| 2.4 OKULLARDA PAYLAŞILAN LİDERLİK UYGULAMALARININ<br>ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ..... | 39        |
| <b>3. BÖLÜM: YÖNTEM .....</b>                                                              | <b>41</b> |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....                                                             | 41        |
| 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....                                                               | 41        |
| 3.3. VERİ TOPLAMA ARACI.....                                                               | 43        |
| 3.4. VERİLERİN ANALİZİ.....                                                                | 45        |
| <b>4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>                                                | <b>46</b> |
| 4.1. OKULLARDA PAYLAŞILAN LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN<br>BULGULAR VE YORUMLAR .....    | 46        |

|                                                                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1.1. Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....                                       | 46        |
| 4.1.2. Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Bulgular ve Yorumlar.....                 | 47        |
| 4.2. OKULLARDA ÖRGÜTSEL SİNERJİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR .....                                                       | 53        |
| 4.2.1. Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....                                          | 54        |
| 4.2.2. Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Bulgular ve Yorumlar.....                    | 55        |
| 4.3. OKULLARDA PAYLAŞILAN LİDERLİK UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÜZERİNDEKİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BULGULAR ve YORUMLAR..... | 61        |
| <b>5. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>                                                                                       | <b>65</b> |
| 5.1. ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ PAYLAŞILAN LİDERLİK UYGULAMALARI ALGILARINA YÖNELİK SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....                            | 65        |
| 5.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ ALGILARINA YÖNELİK SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....                                                        | 67        |
| 5.3. ÖĞRETMENLERİN PAYLAŞILAN LİDERLİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....   | 69        |
| 5.4. ÖNERİLER.....                                                                                                                      | 71        |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                                                                    | <b>73</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                                       | <b>84</b> |
| EK-1: Ölçek İzni.....                                                                                                                   | 84        |
| EK-2:Anket Formu .....                                                                                                                  | 85        |

## TABLOLAR LİSTESİ

### Sayfa

|                                                                                                                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 2.</b> Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Sinerji Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....                                                                                                   | 44 |
| <b>Tablo 3.</b> Çarpıklık Basıklık Katsayıları.....                                                                                                                                           | 45 |
| <b>Tablo 4.</b> Paylaşılan Liderlik Ölçeği Ortalama Puan Aralığı Tablosu .....                                                                                                                | 46 |
| <b>Tablo 5.</b> Öğretmenlerin Paylaşılan Liderliğe İlişkin Algı Düzeyleri.....                                                                                                                | 47 |
| <b>Tablo 6.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....                                           | 48 |
| <b>Tablo 7.</b> Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....                                      | 49 |
| <b>Tablo 8.</b> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları .....                                     | 50 |
| <b>Tablo 9.</b> Öğretmen Sayısına Göre Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....                                              | 51 |
| <b>Tablo 10.</b> Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....                | 52 |
| <b>Tablo 11.</b> Görevlerin Ortak Tamamlanması Post Hoc Tukey Testi .....                                                                                                                     | 53 |
| <b>Tablo 12.</b> Örgütsel Sinerji Ölçeği Ortalama Puan Aralığı .....                                                                                                                          | 54 |
| <b>Tablo 13.</b> Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algı Düzeyleri.....                                                                                                                 | 54 |
| <b>Tablo 14.</b> Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....                                             | 55 |
| <b>Tablo 15.</b> Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....                                        | 56 |
| <b>Tablo 16.</b> Güncellenme ve Güçlenme Post Hoc Tukey Testi.....                                                                                                                            | 57 |
| <b>Tablo 17.</b> Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....                                        | 58 |
| <b>Tablo 18.</b> Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları.....                                      | 59 |
| <b>Tablo 19.</b> Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....                   | 60 |
| <b>Tablo 20.</b> Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik İle Örgütsel Sinerji Düzeyine Yönelik Algıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları..... | 61 |
| <b>Tablo 21.</b> Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Uygulamaları Algılarının Örgütsel Sinerji Algılarını Yordama Durumuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....                | 63 |

**ŞEKİLLER LİSTESİ****Sayfa**

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| <b>Şekil 1.</b> Araştırma Modeli..... | 41 |
|---------------------------------------|----|



**KISALTMALAR**

|                            |                                                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>MEB</b>                 | : Milli Eğitim Bakanlığı                           |
| <b>SPSS</b>                | : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi           |
| <b>ANOVA</b>               | : Analysis of Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi) |
| <b>B</b>                   | : Regresyon Katsayısı                              |
| <b>p</b>                   | : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayısı          |
| <b>n</b>                   | : Frekans                                          |
| <b>r</b>                   | : Korelasyon Katsayısı                             |
| <b>sd</b>                  | : Serbestlik Derecesi                              |
| <b>ss</b>                  | : Standart Sapma                                   |
| <b>X</b>                   | : Aritmetik Ortalama                               |
| <b>%</b>                   | : Yüzde                                            |
| <b><math>\alpha</math></b> | : Alfa                                             |

## 1. BÖLÜM: GİRİŞ

Bu araştırmanın giriş bölümünde problem durumu ele alınmış olup araştırmanın problem cümlesi, alt problemleri, yine araştırmanın amacı ve önemi açıklanıp daha sonra araştırmanın sınırlılıkları ve önemli kavramları üzerinde durulmuştur.

### 1.1. PROBLEM DURUMU

Eğitim örgütleri, öğretmenlerin bağlı bulundukları sosyal sistem içerisinde etkileşimli olarak çalıştıkları kurumlardır. Eğitim örgütlerinin sosyal örgüt olarak planlanmasında; öğretmenler, yöneticiler ve öğrenciler arası ilişkilerin, öğretim etkinliklerini olumlu anlamda etkileyecek şekilde ele alınması beklenmektedir.

Bir örgüte bağlı olarak çalışanların bir takım mı yoksa bir grup mu oldukları, örgütün sürekli gelişimi açısından önem arz etmektedir. Örgütteki liderin, çalışanları ile birlikte bir takım oluşturması, takımın sinerjiyle çalışmalarına ve verimliliğin artmasına neden olacaktır. Sinerjiye sahip bir örgütte çalışanlar, kişisel olarak ortaya koydukları ürünlerden, birlikte çalışmalarla daha fazlasını üretebilmektedirler. Bu doğrultuda örgütteki çalışanlar, grup olarak enerjilerini harcadıkları çalışmaların, kişisel çalışmalarından daha fazlasını ortaya koyduğunu gördüklerinde, gruplarına olan bağlılıkları ve güvenleri artış gösterecektir. Tüm bunlarla birlikte örgütsel sinerji, değişimin ve çeşitliliğin gruba olumlu katkılar sağlamasına ve grup üyelerinin hep birlikte çalışmalarının, hem kendilerine hem de örgüte katma değer sağlayabilmektedir (Akpolat ve Levent, 2018).

Paylaşılan liderlik, atanan liderlerin ötesinde derin ve geniş bir liderlik kapasitesi geliştirmeyi içermektedir. Paylaşılan liderlik ile birlikte liderlik herkesin sorumluluğundadır ve paylaşılan liderlik ekip üyelerinin düzenli bir şekilde birbirleriyle etkileşimlerinden ortaya çıkmaktadır. Paylaşılan liderlik grup üyelerinin birbirlerini etkilediği sorumlulukların ve görevlerin paylaşıldığı iş birlikçi ve ilişkisel liderliği ifade etmektedir. Bu doğrultuda paylaşılan liderlik stiline etki kaynağının takım ya da grup içerisinde herhangi bir yerde bulunabildiği ifade edilebilir (Bostancı, 2012).

Örgütlerde günden güne birçok işin karmaşıklaşması ve uzmanlık becerisi gerektirmesi tek kişi liderliğini etkisizleştirmektedir. Beycioğlu ve Aslan'a (2010) göre de okul yöneticileri için durum aynı olup, okullarda liderlik uygulamalarının paylaşılması ve takım davranışlarına dönüştürülmesi gerekmektedir. Okulların yönetsel ve eğitimsel süreçlerin başarılı olabilmesi, tüm okul paydaşlarının yetkinlikleri doğrultusunda ve iş birliği içerisinde çalışmalarına bağlıdır. Böylesi bir örgütsel işleyişin gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilmesi, okullarda paylaşılan liderlik yaklaşımının öngördüğü anlayışla elde edilebilecektir (Aslan ve Bakır, 2015).

Paylaşılan liderlik grup üyelerinin birbirlerini etkilediği, sorumlulukların ve görevlerin paylaşıldığı iş birlikçi ve ilişkisel liderliği ifade etmektedir. Bu anlamda atanan liderlerin ötesinde derin ve geniş bir liderlik kapasitesi geliştirmeyi içermektedir. Paylaşılan liderlikte liderlik, herkesin sorumluluğunda olup takım üyelerinin düzenli bir şekilde birbirleriyle etkileşimlerinden ortaya çıkmaktadır (Bostancı, 2012). Pearce and Conger (2003) paylaşılan liderliği, grup ya da örgütün amaçlarına ulaşılması için gruptaki bireylerin birbirlerini interaktif bir etkileme süreci olarak tanımlamaktadırlar (Bligh, Pearce, Kohles, 2006). Yılmaz (2013) paylaşılan liderlik uygulamalarıyla, okul yöneticileri ile okul üyelerinin birbirleriyle daha yakın ilişkiler geliştirebildiklerini ve okulun amaçlarına ulaşabilmesini daha da kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Çünkü paylaşılan liderlik takım etkililiğine dayanmaktadır (Shuffler, Wiese, Salas & Burke, 2010).

Eğitim ve öğretimle ilgili ortamın hazırlanmasından nitelikli eğitimin uygulanmasına kadarki tüm süreçlerde öğretmenlerin okulun vizyonunu, misyonunu, hedeflerini ve amaçlarını bilmeleri, iş birliği yapmaları bu doğrultuda görevlerini gerçekleştirmeleri örgütsel sinerjinin oluşmasına katkı sağlayabilmektedir (Yener, 2022). Töremen ve Karakuş (2007) okullarda sinerjinin oluşabilmesi için iletişimin, okul misyonu ve vizyonun, okul kültürünün, olumlu iklimin ve iş birliğin önemini belirterek bu bileşenlerin bütünleştirilmesi gerekliliğini açıklamaktadırlar (Bostancı ve Koçak, 2022).

Örgütteki liderin, çalışanları ile birlikte bir takım oluşturması, takımın sinerjiyle çalışmasına ve verimliliğin artmasına neden olmaktadır (Akpolat ve Levent, 2018). Bu anlamda okuldaki paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerjiyi ortaya çıkaracağı belirtilebilmektedir. Savit, Kennedy, Deuel ve Nelson

(2011) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre, paylaşılan liderlik uygulaması sonucunda, okul üyelerinde kolektif sorumluluk ve profesyonellik duygusu artırmıştır. Öğretmenlerin takım halinde çalışabilme yetenekleri, okul yönetiminde yaratıcı ve sinerjik çabalar için güvenli ve verimli bir çalışma alanı yaratma çabalarıyla mümkün olabilmektedir (Aker ve Bostancı, 2023). Okullarda bu anlamda paylaşılan liderlik uygulamalarının artırılması bu çabaların temeli olarak görülmelidir. Harris (2004) sinerjinin dinamik bir süreci temsil ettiğini, adaptasyon ve öğrenmeyi içerdiğini, entegre bir çözüm yarattığını, birçok kişi tarafından ortak eylem gerektirdiğini, bağımsız hareket etkilerinin toplamından daha büyük olduğunu ve takım enerjisinin açığa çıkmasını ifade etmektedir (Benecke, Schurink ve Roodt, 2007).

Sinerjiye sahip bir örgütte çalışanlar, kişisel olarak ortaya koydukları ürünlerden, birlikte çalışmalarla daha fazlasını üretebilmektedirler. Bu doğrultuda örgütteki çalışanlar, grup olarak enerjilerini harcadıkları çalışmaların, kişisel çalışmalarından daha fazlasını ortaya koyduğunu gördüklerinde, gruplarına olan bağlılıkları ve güvenleri artmakta, bu durum da hem kendilerine hem de örgüte katma değer sağlayabilmektedir (Akpolat ve Levent, 2018). Genel olarak ortak hedefler paylaşıldığından, bağımlı davranışlar gösterilmektedir. Kurumsal başarı için gerekli yetenekler birleşmekte, beklenen çıktı, bireylerin kendi başlarına üretebilecekleri çıktıların toplamını aşmakta ve örgütsel sinerji ortaya çıkmaktadır (Shrivastava ve Rao, 2010). Paylaşılan liderlik anlayışının içselleştirildiği okullarda öğretmenler, kendi çalışmalarını eğitimi yürüten ve okulda iş birliği yaparak değişim ve dönüşümü sağlayabilecek uzmanlar olarak kabul edilmektedirler (Bilgivar ve Yalçın, 2022). Artık günümüzde birçok avantajın ve yeteneğin birleştirilerek bir sinerjinin oluşturulması veya mevcut kaynakların bir sinerji oluşturabilecek biçimde tasarlanması gerekmektedir (Pınar ve Turan, 2010). Okullarda paylaşılan liderliğe yönelik uygulamaların yerleştirilmesi de bu kaynaklardan biri olarak görülebilir.

Bu araştırmanın amacı, okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji üzerindeki rolünün incelenmesidir. Bu araştırma ile okul yöneticilerinde okulda örgütsel sinerji ortamının oluşturulmasının önemi ve paylaşılan liderlik uygulamalarının rolü konusunda farkındalık oluşturmak amaçlanmaktadır.

## 1.2. PROBLEM VE ALT PROBLEMLER

Bu araştırmanın ana problem cümlesi; “Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji algısı üzerindeki rolü nedir?” olarak belirlenmiştir.

Araştırmada bu ana problem çerçevesinde aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır:

- 1) Öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin algıları nedir?
- 2) Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3) Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeyleri nedir?
- 4) Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeyleri, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 5) Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
- 6) Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## 1.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın amacı okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji üzerindeki rolünün incelenmesidir. Bu çalışma kapsamında oluşturulan araştırma sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır. Literatürde okul müdürlerinin liderlik rollerinin okuldaki öğrenci başarısı, öğretmenlerin bağlılığı ve öğretmenlerin iş doyumu gibi değişkenler açısından önemine ilişkin birçok çalışma bulunmaktayken, okul müdürünün öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının etkilerine ilişkin çok az çalışma yapılmıştır. Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel sinerji algısı üzerindeki etkisi konusunda yapılmış sınırlı sayıda araştırmanın mevcut olması sebebiyle araştırmanın bu eksikliğin giderilmesi açısından yapılması gereği ortaya çıkmaktadır.

Akpolat ve Levent (2018) sinerjik bir örgütün oluşturulabilmesi açısından en önemli adımlardan birisinin, işlerin yolunda gitmesi için yardım etmeyi sağlayan çalışanlar arasında paylaşılan amaçların ve ortaklaşa hedeflerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Örgüt içerisinde ortaklaşa amaçların yaratılması ve odaklanmanın sürdürülmesinde gönüllülük örgütsel başarı açısından çok önemli bir yere sahiptir.

Aker ve Bostancı (2023) örgütsel sinerji ve liderlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarından elde ettikleri bulgulara göre, öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarıyla liderlik rollerine yönelik algıları arasında pozitif yönde, anlamlı ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte öğretmenlerin okuldaki örgütsel sinerji algılarının liderlik rollerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmanın evrenini İstanbul ili, Eyüpsultan, Fatih, Gaziosmanpaşa ve Beyoğlu ilçeleri devlet okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu çalışma ile paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji üzerindeki rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Elde edilen sonuçların okul yöneticileri ile öğretmenlere ışık tutacağı ve fikir vereceği umulmaktadır. Bu alandaki çalışmaların sınırlı oluşu ve bu konuya ilişkin olarak Türkiye’de doğrudan araştırmaya çok az rastlanması nedeniyle bu boşluğunun doldurulması umulmaktadır.

#### **1.4. SINIRLILIKLAR**

Bu araştırma 2023–2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ilindeki (Eyüpsultan, Fatih, Gaziosmanpaşa, Bayrampaşa ve Beyoğlu) beş farklı ilçesindeki devlet ortaöğretim kurumlarında görev yapan 330 öğretmenin değerlendirmeleri ile sınırlandırılmıştır.

Araştırmanın verileri, katılımcılara yöneltilen ölçme araçlarından “Paylaşılan Liderlik Ölçeği” ve “Örgütsel Sinerji Ölçeği” ile Kişisel Bilgi Formu’nda paylaştıkları cevaplarla sınırlıdır.

## 1.5. TANIMLAR

***Paylaşılan Liderlik***, birbirlerini etkileyen görev ve sorumlulukların paylaşıldığı ilişkisel ve iş birlikçi bir liderlik süreci olup, üyelerin düzenli etkileşimleri ile ortaya çıkan ve birden fazla kişi tarafından yerine getirilen resmi liderlik rollerinden oluşan liderlik yaklaşımıdır (Bostancı, 2012).

***Örgütsel Sinerji***, ortaklaşa bir amaca doğru yönelen bireylerin birbirleriyle etkileşimleri ya da iş birliği sonucunda, bu etkenlerden her birinin tek tek ortaya koyabilecekleri etkilerin toplamından daha güçlü bir etkinin üretilmesi durumunu ifade eden kolektif davranışlardır (Akpolat ve Levent, 2018).



## 2. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, araştırmanın konusu ile ilgili olarak paylaşılan liderlik ve örgütsel sinerji kavramlarına yönelik literatüre yer verilmiştir.

### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI

Geçmişten günümüze toplumların içerisinde bazı kişiler, diğer kişilere göre üstünlük sağlamışlardır ve büyük kitleleri peşlerinden sürükleyebilmişlerdir (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997). İnsanlar gereksinimlerinin ve arzularının bir bölümünü gerçekleştirebilmek ve bireysel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duymaktadır ve grupla birlikte hareket etmeyi bir zorunluluk olarak görebilmektedir. Belirlenmiş olan amaçlara ve hedeflere yöneltilmiş insan gruplarının oluşturulmasında ve bu kişilerin harekete geçirilmesinde her insanın sahip olamadığı ve her insanda kolay bulunmayan ayrı ikna yeteneğine ve becerilerine sahip olunması gerekmektedir. Tam da bu noktada liderlik kavramı karşımıza çıkmaktadır (Demir, Yılmaz ve Çevirgen, 2010).

Liderlik, diğer bireylerin düşüncelerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Liderler, örgütlerin amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için çalışanlarını motive eden, yönlendiren ve onları hedefe ulaştıran kişilerdir (Koçel, 2014). Liderlik, çalışanları etkileyen, çalışma grubunun etkili bir şekilde idare edilmesini sağlayarak kontrol, denge ve koordinasyon oluşturarak örgütün başarılı olabilmesini sağlayabilen kişidir. Başka bir tanımlama ile liderlik, insanları ortak bir amaç etrafında birleştirerek, amaçların gerçekleştirilebilmesi için ileri görüşüyle hareket eden kişidir (Akyürek, 2020). Liderlik ile ilgili başka tanımlamalara bakıldığında (Toma, Catană ve Grădinaru, 2020);

- Belirli bir durumda bir bireyin veya bir grubun hedefe ulaşmasını kolaylaştırma sürecidir,
- Bir grubun iki veya daha fazla üyesi arasındaki, çoğunlukla durumun ve üyelerin algı ve beklentilerinin yapılandırılmasını içeren etkileşimdir,
- Yön belirlemeyle, yenilikle ilgilidir ve esas olarak değişim, hareket ve ikna ile bağlantılıdır,

- Bir bireyin, ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreçtir,
- Yolu göstermek ve başkalarının o yolu takip etmelerine yardım etmek veya onları teşvik etmektir,
- Başka türlü gerçekleşmeyecek olan şeyleri gerçekleştirmek veya normalde gerçekleşecek olan şeyleri önlemek için insanların birlikte çalışmasını sağlamakla ilgilidir.

Bir kişinin lider olma kararını etkileyen faktörlerin yanı sıra davranış ve liderlik tarzının daha iyi anlaşılmasını sağlamak için çeşitli teoriler geliştirilmiş ve önerilmiştir. Bunlar (Pembı, Usman, Kwajaffa ve Ametefe, 2022);

**Büyük Adam Teorisi:** Büyük Adam teorisi 19. yüzyılın ortalarında gelişmiştir. Her ne kadar hiç kimse büyük liderlerin belirlenmesinde hangi insan özelliğinin veya bunların kombinasyonunun sorumlu olduğunu bilimsel bir kesinlik ile tanımlayamasa da büyük bir liderin özelliklerine yalnızca bir adam sahip olabilmektedir (Spector, 2016). Büyük Adam teorisi, büyük liderlerin yaratılmadığını, doğduğunu varsaymaktadır. Bu teori, büyük liderleri, kaderinde lider olacak kişiler olarak görmektedir. Dahası, büyük liderlerin uygun durumla karşı karşıya kaldıklarında yükseleceklerine dair bir inanç vardır (Pembı vd., 2022).

**Özellikler Teorisi:** Özellikler teorisi, insan kişiliğinin incelenmesine yönelik en önemli yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşım çerçevesinde kişilik özellikleri, çok çeşitli durumlarda ortaya çıkan alışılmış davranış, düşünce ve duygu kalıpları olarak tanımlanmaktadır. Özelliklerin en önemli özellikleri zaman içindeki göreceli istikrar, farklı bireylerde farklı ifade dereceleri ve davranış üzerindeki etkisidir. Gordon Allport, eğilim olarak adlandırdığı kişilik özellikleri üzerine yapılan çalışmalarda öncüdür (Novikova, 2013). Özellikler teorisi, ikna edici kişilik özelliklerinin derecesini tanımlayan ve ölçen insan kişiliğini incelemeye yönelik bir yaklaşımdır. Kaygı, utangaçlık, kötümser düşünce, iyimser düşünce, yeni şeylere açıklık gibi bireyden bireye var olan, herhangi bir insanda sıklıkla tekrarlanan düşünce ve davranış kalıplarını içermektedir. Özellik teorisyenleri kişiliğin, tüm insanların belirli özelliklere veya karakteristik davranış biçimlerine sahip olduğunu varsayarak anlaşılabilirliğine inanmaktadırlar (Kanodia ve Sacher, 2016).

***Davranışsal Teoriler:*** Davranış teorisinin temel varsayımı, liderin etkililiği, liderin özelliklerine değil davranışlarına bağlı olduğudur. Lider davranışları doğuştan gelmemekte, görülüp öğrenilebilmekte ve etkili liderler yetiştirilebilmektedir. Özellikler teorisinin etkili liderliği belirlemede yetersiz kalması ve bu teoriye yöneltlen eleştiriler davranışsal teorisinin ortaya çıkmasına temel oluşturmuştur (Harrison, 2018). Teoriye göre liderin etkililiği, liderin kişilik özelliklerinden ziyade, liderin nasıl davrandığı ya da ne yaptığıyla ilgilidir (Northouse, 2010). Astlarla iletişim şekli, yetki devri, planlama, kontrol şekli veya belirlenen amaç şekli bunlardan sadece birkaçıdır. Teoriye göre grubu başarıya taşıyan davranışlar liderin başarısını da beraberinde getirmektedir. Bu bakımdan lider, büyük adam ve özellik teorilerinde olduğu gibi bireye özgü değildir (Uslu, 2019).

***Durumsal Teoriler:*** Durumsal teoriler, liderlik tarzının nispeten esnek olduğunu ve aslında bir liderin farklı durumlarla başa çıkabilmesini sağlayacak şekilde bir süreklilik boyunca ileri ve geri hareket etmesine yetecek kadar esnek olduğunu varsaymaktadırlar. Aslında, liderlik teorilerinin durumsal kategorisi, bir diktatörün veya görev odaklı bir liderin, durum değiştikçe tarzını değiştirerek demokratik veya çalışan odaklı bir lidere dönüşmesinin mümkün olduğunu iddia etmektedir. Bu nedenle argümanın özü, etkili veya başarılı liderlerin duruma uyum sağlamak için tarzlarını değiştiren kişiler olduğudur. Dolayısıyla durumsal teorilere göre liderlerin etkinliği, astlarının gelişim sürekliliğinin neresinde olduklarını başarılı bir şekilde teşhis etmeye ve liderlik tarzlarını gerektiği gibi uyarlamaya bağlıdır (Peretomode, 2012).

***Yeni Liderlik Yaklaşımları:*** Küreselleşmenin ortaya çıkartmış olduğu örgütsel, çevresel ve kişisel alanlardaki değişimler liderliğe farklı bakış açılarını beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda daha çağdaş bakış açılara dayalı yeni liderlikle ilgili yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar arasında, etkileşimci liderlik kuramı, karizmatik liderlik kuramı, vizyoner liderlik kuramı, tam serbesti tanıyan liderlik kuramı ve dönüştürücü liderlik kuramı yer almaktadır (Yeşil, 2016).

Liderlik literatürü, teorilerin zamanla rafine edildiğini ve değiştirildiğini ve hiçbir teorisinin tamamen alakasız olmadığını ortaya koymaktadır. Çok yüksek düzeyde hassasiyet, güven düzeyi, duyarlılık, özen ve teknik uzmanlık gerektiren işlevlerde uygulanan liderlik türü, her kafaya uymayan, basit yönetim odaklı portföylerden farklı olabilmektedir. Bu, durumların, bağlamların, kültürün, çalışma

ortamının, yeni kanun ve yönetmeliklerin, aşırı bilgi yükünün, organizasyonel karmaşıklıkların ve psiko-sosyo gelişmelerin liderlik kavramını önemli ölçüde etkileyerek onu değişen organizasyonel dinamiklerle orantılı hale getirdiği anlamına gelmektedir (Khan, Nawaz ve Khan, 2016). Liderlerin sahip olmaları gereken bazı temel özellikler bulunmaktadır. Bu temel özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Hamidi, 2023);

- Liderler kendilerini tanıyabilmeli ve başkalarını dinleyebilme yeteneğine sahip olmalıdır.
- Liderler yaptıkları işlerde uzmanlaşmış olmalı ve gerçekleştirilecek işleri basitleştirebilmelidir.
- Liderler içerisinde yer aldıkları gruptaki üyelerini iyi tanımalı, grup üyeleri ile karşılıklı güven ortamı oluşturmalıdır.
- Liderler içerisinde yer aldıkları örgütün hedeflerini ve amaçlarını iyi belirlemeli ve bunların gerçekleştirilebilmesi için kullanılacak olan standartları belirleyebilmelidir.
- Liderler bir karar alırlarken hızlı olabilmeli ve doğru kararları alabilmelidir.
- Liderler, demokratik bir yapıyla hareket etmeli ve zıt görüşlülere dikkate alınmalıdır.
- Liderler ileriye görebilmeli, ileride ortaya çıkabilecek olası problemlere karşı hazırlıklı olabilmelidir.
- Liderler ödün veremeyecekleri amaçlar için kararlılıkla, sabırla ve azimle direniş gösterebilmelidir.
- Liderler şartlar ve koşullar ne kadar zor olsa da mutsuzluk hissine kapılmamalı, etrafındakilere güven aşılayarak onların motivasyonlarını artırmalıdır.
- Liderler tasarımcı bir yapıda olmalı, olası durumların nasıl olabileceğini ortaya koymalıdır.
- Liderler dürüst, erişilebilir ve alçak gönüllü olmalıdır.
- Liderler örgütte çalışanların morallerini yükselterek, takım çalışmalarını ve birlikte çalışmayı özendirmelidir.

- Liderler gerekli koşullar altında riskleri üstlenebilmeli, denetimlerinde aşırıya kaçmamalı ve zamanı etkili bir şekilde kullanabilmelidir.
- Liderler eleştirilerden çekinmemeli aksine eleştirilerden kendilerine dersler çıkarabilmelidir.

## 2.2. PAYLAŞILAN LİDERLİK

Paylaşılan liderlik kavramı, öncelikle bireysel liderlerin nitelikleri ve davranışlarıyla ilgilenen liderlik modellerine bir alternatif olarak son yıllarda popüler hale gelmiştir. Bu yaklaşım, liderlik sorumluluğunun resmi organizasyonel rollerden ayrıştırıldığı ve her seviyedeki insanlara organizasyonun genel yönünü ve işleyişini etkileme fırsatının verildiği daha sistematik bir perspektifi savunmaktadır. Gronn (2002) bunu “işle ilgili ortaya çıkan etki” olarak tanımlamaktadır. Paylaşılan liderlik böylece odak noktasının "liderlerin" özelliklerinden ve rollerinden "liderliğin" paylaşılan faaliyetlerine ve işlevlerine doğru kaymasını ifade etmektedir. Paylaşılan liderlik, bir bireyin diğerlerine 'yaptığı' bir şey ya da insanların bir gruba ya da kuruluşa katkıda bulunduğu bir dizi bireysel eylem değildir. Paylaşılan liderlik, bireysel eylemden ziyade, ilişkiler aracılığı ve ilişkiler içinde grup etkinliğidir (Bolden, 2008).

Paylaşılan liderlik kavramını ilk olarak ortaya atan kişi Gibb (1954)'e göre paylaşılan liderlik, gerçekleştirilen liderliğin grup üyelerinin arasında paylaşılmasına atıfta bulunmaktadır. Daha sonraları bu kavramı eğitim örgütleri kapsamında ele alan Peter Gronn (2000)'e göre paylaşılan liderliğin, örgütün üzerinde tek bir kişinin hakim olmasından daha ziyade örgüt içerisinde yer alan kişilerin birbirleriyle olan etkileşimlerinden kaynaklanan bir olgu olduğunu ifade etmektedir. Liderlikten kaynaklı yetkilerin diğer kişilere dağıtılmasından ve birbirlerini etki altına almaktan öte grup dinamiklerinin etkileşimlerinden kaynaklı bir özellik olduğunu belirtmektedir. Bunlarla birlikte geleneksel tek adam liderliğini eleştirerek paylaşılan liderliğin örgüt içerisinde iş bölümü ihtiyaçlarına bağlı bir şekilde meydana geldiğini ifade etmektedir (Kılınç ve Arslan, 2020). Gronn (2002), paylaşılan liderliğin uyumlu biçimlerinin üç biçim alabileceğini ileri sürmüştür (Harris, 2009):

- 1) **Kendiliğinden iş birliği:** Farklı beceri ve bilgi kapasitelerine sahip ve farklı organizasyon düzeylerinden bireylerin zaman zaman gruplandırılması, uzmanlıklarını bir araya toplamak ve düzenli hale getirmek için birleştirilmesini ifade etmektedir.
- 2) **Sezgisel çalışma ilişkileri:** Bu tür uyumlu, paylaşılan liderlik, zaman içinde “iki veya daha fazla organizasyon üyesinin birbirine güvenmesi ve yakın çalışma ilişkileri geliştirmesi” ile ortaya çıkmakta ve Gronn'un iddia ettiği gibi, “liderlik, ilişkilerinin kapsadığı ortak rol alanında kendini göstermektedir.”
- 3) **Kurumsallaşmış uygulama:** Komiteleri ve ekipleri bunların en bariz somutlaşmış örnekleri olarak gösteren Gronn, bu tür resmileştirilmiş yapısal yapının, daha az sistematik adaptasyon yoluyla tasarımcıdan kaynaklandığını belirtmektedir.

Paylaşılan liderlik, örgüt içerisinde bireyleri güçlendirerek ve onlara uzmanlıkları doğrultusundaki işlerde liderlik fırsatları verilerek örgütteki tüm insan kaynakları kapasitesinin en üst düzeye çıkartılmasını ifade etmektedir. Özellikle liderliğe daha fazla gereksinim duyulan günümüz karmaşıklığında ortaya çıkan işler tek kişilik değildirler. Paylaşılan liderliğin gerçekleştirilmesi pek kolay olmamakla birlikte uygulanması mümkündür ve birçok durumda başarılı olmaya yardımcı olabilmektedir (Goldsmith, 2010). Bir örgütte çalışanlarla birlikte liderliğin paylaşılması ve kararların alınması, çalışanların süreçlere ve hedefe olan bağlılıklarını artırabilmektedir (Duignan ve Bezzina, 2006). Paylaşılan liderlik, liderliğin tek adam güdümünden çıkartılarak, örgütte paydaş olan tüm bireylere ve gruplara, kararlara katılım olanağı sağlayan demokratik bir süreç olarak görülmektedir. Paylaşımcı liderlik uygulamasında verilebilecek öneriler şöyledir (Özmuşul, 2018);

- Çalışanların kendi kapasitelerini geliştirebilmeleri için işlerinde en iyilere güç verilmelidir.
- Karar vermeyle ilgili gücün sınırları belirlenmelidir.
- Çalışanlara sorumlu oldukları işlerde inisiyatif alabilecekleri ve bu konuda kendilerini özgür hissedebilecekleri bir örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

- İşlerinde uzman kişilere kendi işlerini gerçekleştirirken özerklik tanınmalı ve onlara gereksinim duydukları kaynaklar sağlanarak bu kaynakları kullanabilmeleri için cesaretlendirilmelidirler.
- Lider kendisini bir yöneticiden daha çok kaynak olarak görmelidir.
- Gidişatın bir değerlendirmesinin yapılabilmesi için toplantılar düzenlenmeli ve gerekli durumlarda düzeltme işlemleri yapılmalıdır.

Paylaşılan liderliğe atfedilen faydaların birçoğu personelin gelişimi ile ilgilidir. Personele sağlanan bu faydaların başında iş birliğinin geliştirilmesi ve ilişki kurma gelmektedir. Paylaşılan liderlik faaliyetlerinin önemli bir faydası da kabul edilen liderlik kapasitesi geliştirmedir. Paylaşılan liderlik stratejilerini uygulamanın ek bir faydası da organizasyonel değişimle ilgilidir (Irvine, 2021).

### **2.2.1. Paylaşılan Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Çoklu lider kavramının kökeni Follett'in (1924) durum yasası kavramına kadar uzanabilmektedir. Durum kanununa göre, sadece resmi otorite konumunda olan bir kişinin liderlik yapmasına izin vermek yerine, mevcut sorun veya durum hakkında en fazla bilgiye sahip olan kişi sorumluluğu üstlenmelidir. Başka bir deyişle yazar, kimin liderlik yapması gerektiğini kendi yeteneklerine göre belirleyen şeyin durum olduğunu savunmaktadır. Bundan 30 yıl sonra Gibb (1954), paylaşılan liderliği, grup içinde birden fazla sorumluluğu yerine getiren liderlerden oluşan gruplar olarak tanımlamıştır. Araştırmasında, dağıtılmış ve odaklanmış liderlik arasındaki farkı ayırt etmiş ve Follett'in (1924) durum yasası kavramına benzer şekilde Gibb (1954), bir bireyin bir durumda lider olmak için ideal olabileceğini, ancak bir başkasına öncülük etmek bu duruma uygun olmadığını belirtmiştir. Daha sonra Bowers ve Seashore (1966), yöneticilerin çalışma arkadaşlarının fikirlerini dinlediği ve onları karar alma sürecine dahil ettiği (karşılıklı liderlik) organizasyonların, organizasyonel performans, gelir ve iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuşlardır. 1990'ların sonlarına kadar, paylaşılan liderliğin teorik gelişimine katkıda bulunan liderlikle ilgili konulardaki araştırmalar arttı. Paylaşılan liderlik gelişimine katkı sağlayan teorilerden biri de sosyal değişim teorisidir (Iyama ve Skoogh, 2023).

Sosyal değişim teorisi, işyeri davranışını anlamak için altın standartlardan biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu, günlük hayatımıza derinlemesine yerleşen yaygın bir olgudur. Kökleri 1920'lere dayanan sosyal değişim teorisini, ilk kez Homans (1958) ortaya atmış ve 1961 yılında bu fikri temel biçimlerine daha da geliştirmiştir. "Grupların sosyal psikolojisi"nin yakınsak kavramını önermiştir. Blau (1964), bir tarafın diğer tarafı bir şey yapması için etkileme yeteneğini ifade eden "değişim ve güç" kavramını sunarak bu fikri daha da geliştirmiştir. Blau teorisinin ekonomik yönelimini vurgularken, Homans daha çok psikolojik yönelime, yani araçsal davranışa odaklanmıştır. Blau'nun (1964) literatürdeki önemli katkısına göre, burada kastedilen sosyal değişim, başkalarından gelen ödüllendirici tepkilere bağlı eylemlerle sınırlıdır ve değişim davranışı, bireylerin getirmeleri beklenen getirilerle motive edilen gönüllü eylemleri anlamına gelmektedir (Ahmad, Nawaz, Ishtiaq, Khan ve Ashraf, 2023).

Liderlik bağlamında bu teori, liderler ve takipçileri arasındaki ilişkilerin dinamiklerini ve bu ilişkilerin motivasyonu, bağlılığı ve iş tatminini nasıl etkileyebileceğini açıklamak için kullanılmıştır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Paylaşılan liderlik bağlamında sosyal değişim teorisi, liderlerin ve takipçilerin nasıl etkileşim kurduğuna ve onları liderliğin karar alma ve uygulamasına katılmaya neyin motive ettiğine dair fikir sağlayabilmektedir. Sosyal değişim teorisi, paylaşılan liderlikle ilgili olarak, üyeleri arasında fikir, bilgi ve beceri alışverişini destekleyen bir kültür içinde uygulandığında faydalı olabilmektedir (Iyama ve Skoogh, 2023).

Paylaşılan liderlikle ilgili olarak akademik ilgi çeken bir diğer teori ise rol teorisidir. Rol teorisi, rolleri, bireylerin farklı sosyal statüye sahip olduğu (Biddle, 1986) ve etkileşimler yoluyla oluşturulan sosyal düzenlemelerden sorumlu oldukları sınırlı kümeler olarak kabul etmektedir (Solomon, Surprenant, Czepiel ve Gutman, 1985). Rol teorisine dayalı olarak paylaşılan liderlik, liderlik rollerinin gayri resmi olarak farklı bireyler tarafından benimsendiği ve hayata geçirildiği bütünsel, somut bir rol üstlenme eylemidir (Gronn, 2002). Rol teorisi, ortak hedeflere ulaşmak için farklı kuruluşlar arasındaki iş birliğini teşvik eden, paylaşılan liderlik ve sınırları kapsayan roller arasında bağlantı kurmak için ideal kavramsallaştırmayı sağlamaktadır (Cao, Locatelli, Smith ve Zhang, 2021).

## 2.2.2. Paylaşılan Liderlik Modelleri

### 2.2.2.1. Peter Gronn'a Göre Paylaşılan Liderlik

Paylaşılan liderlik, etki ve otorite konusunda daha iş birliği bir bakış açısına işaret etmekte ve liderliğin bireyin geliştirdiği benzersiz bir özellik olduğu inancının ötesine geçmektedir. Gronn (2002), insanlar iş birliği yaptığı ve çabalarını ve bilgi birikimini paylaştıklarında sonucun, bireysel çabaların toplamından daha büyük olduğunu bulmuştur (Nappi, 2014).

Gronn'un paylaşılan liderlik üzerine çalışması, bunu kuruluşlar arasında yaygın olarak mevcut olan ve çeşitli biçimler alan bir olgu olarak ele almaktadır. Kavramı, pratikte liderliğin büyüyen bu yönünü anlamak için analitik bir araç olarak geliştirmiştir. Bazı biçimleri, astların gücünün üstler tarafından belirlenen kısıtlamalar dahilinde tutulduğu hiyerarşik ortamlarda olabilmekle birlikte aynı zamanda ilişkilerin daha eşit olduğu grup ve organizasyonlarda da mevcut olabileceğini belirtmektedir. Gronn, liderliği 'işle ilgili ortaya çıkan etki' olarak tanımlamaktadır ve liderliğin iki geniş anlamını belirtmektedir. Bir organizasyonun veya organizasyonel bir alt birimin üyelerinin bazılarının, çoğunun veya tamamının toplu liderlik davranışını ifade eden sayısal veya toplamsal, 'yoğunlaşmak yerine dağınık' olan liderlik olduğunu ifade etmiştir. Bu, paylaşılan liderliğin en yaygın kullanılan anlayışıdır. Paylaşılan liderliğin parçaların toplamından daha fazlası olduğu ortak bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Paylaşılan liderliğin bu anlamı 'çok üyeli örgütsel gruplaşmalardan' ortaya çıkan liderlikle ilgilidir ve 'birlikte hareket eden örgüt üyelerine atfedilebilen gösterilen veya varsayılan yapılanma etkisi' olarak tanımlanmaktadır. Gronn için paylaşılan liderliğin en anlamlı anlamı budur. Paylaşılan liderlik fikrinin merkezinde bireylerin aracılığı değil, 'yapısal olarak kısıtlanmış ortak aracılık veya çok sayıda birbirine bağımlı organizasyon üyesi tarafından gerçekleştirilen uyumlu emek' vardır (Bennett, Wise, Woods ve Harvey, 2003).

Gronn (2002) paylaşılan liderlikle ilişkili kendiliğinden ortaya çıkan iş birliğine dayalı katılım biçimleri, meslektaşlar arasındaki yakın çalışma ilişkilerinin bir parçası olarak sezgisel anlayışın geliştirilmesi ve çeşitli yapısal ilişkiler ve dağıtılmış eylem yol açabilecek kurumsallaşmış düzenlemeler olmak üzere üç uyumlu eylemlilik biçimi tanımlamıştır. Ayrıca, etmenlerin kendi planlarını ve

meslektaşlarının planlarını dikkate alarak ve örgütsel üyelik duygularını kullanarak eylemlerini nasıl senkronize ettiklerini açıklamak için birleşik aracılık kavramı oluşturulmuştur (Ulhøi ve Müller, 2014).

Gronn (2002) iki farklı paylaşılan liderlik türü arasında ayrım yapmaktadır. Birincisi, paylaşılan liderliğin parçaların toplamı olduğu sayısal veya toplamsal bir görüştür. Herhangi bir üyenin liderlik uygulayabileceği bir grup bireyde atfedilen etkinin toplamıdır. Bu, Spillane'nin paylaşılan liderlik dediği şeye karşılık gelmektedir. Gronn'un ikinci olarak, paylaşılan liderliği ortak eylem olarak tanımlamaktadır. Ortak eylem olarak yorumlanan paylaşılan liderlik, liderliğin ortak eylem yoluyla elde edilen sinerjiler yoluyla ortaya konduğu daha bütünsel bir bakış açısı önermektedir. Gronn, kendiliğinden ortaya çıkan, uyumlu paylaşılan liderliğin spontane iş birliği, sezgisel çalışma ilişkileri ve kurumsallaşmış uygulamalar olmak üzere üç tipini tanımlamaktadır. Birlikte, kısa vadeli olabilecek planlanmamış ortaya çıkan iş birliklerinden, tüm organizasyon için bir liderlik ekibi olarak işlev gören üst düzey yönetici ekibi gibi resmileştirilmiş organizasyonel yapılara kadar değişen kurumsallaşmanın artan derecesini temsil etmektedirler. Bu ayrımlar Spillane'nin iş birliğine dayalı, kolektif ve koordineli dağıtım tanımına benzemektedir (Fitzsimons, James ve Denyer, 2011).

#### **2.2.2.2. Spillane'ye Göre Paylaşılan Liderlik**

Paylaşılan liderlik, liderlerden veya onların rollerinden, işlevlerinden, rutinlerinden ve yapılarından ziyade, her şeyden önce liderlik uygulamasıyla ilgilidir. Dağıtılmış bir perspektif, liderlik uygulamasını belirli bir şekilde çerçevelemektedir. Liderlik uygulaması, okul liderlerinin, takipçilerinin ve onların durumlarının etkileşimlerinin bir ürünü olarak görülmektedir. Bu nokta özellikle önemlidir ve paylaşılan liderlik tartışmalarında sıklıkla gözden kaçırılan bir noktadır. Liderlik uygulamasını bir liderin bilgi ve becerisinin bir ürünü olarak görmek yerine, dağıtılmış bakış açısı, onu insanlar ve onların durumları arasındaki etkileşimler olarak tanımlamaktadır. Herhangi bir belirli eylemden ziyade bu etkileşimler, liderlik uygulamalarını anlamada kritik öneme sahiptir (Spillane, 2005).

Spillane'ye (2005, 2006) göre paylaşılan liderlik, örgütteki bir veya birden fazla kişinin cesurca eylemleri olup, okul içerisindeki tüm potansiyel liderlerin liderlik sürecine dahil olmalarıdır. Dağıtılmış etkinlik ve biliş teorisinden faydalanan

araştırmacının görüşüne göre paylaşılan liderlik, liderlik uygulamalarının lider, durumlar ve izleyiciler arasındaki etkileşimleri yansıtmakta ve bu etkileşim paylaşılan liderlikte önemli bir yere sahiptir. Paylaşılan liderlikle ilgili uygulamalar okuldaki liderlerin, araç ve gereçlerin, izleyicilerin ve rutinlerin içerisinde yer aldığı şartlar ve durumların ortak etkileşimleri olup, okulun resmi liderinin yanı sıra diğer bireylerin de sorumluluk aldıkları ve liderlik uygulamalarına dahil oldukları süreci ifade etmektedir. Liderlik yalnızca bazı bireyleri değil, okuldaki birçok bireyi kapsamaktadır. Paylaşılan liderlik yaklaşımının lider-artı ve liderliğin uygulama yönü olmak üzere iki temel yönü mevcuttur (Kılıçoğlu, 2018).

'Lider-artı' yönü, yalnızca resmi olarak belirlenmiş 'liderlik' rollerinde olanlar yerine, 'liderlik ve yönetim uygulamalarında payı olan tüm bireylerin çalışmalarını kabul etmekte ve dikkate almaktadır. 'Uygulama' yönü 'liderlik ve yönetim uygulamasını ön plana çıkartmakta ve bunu okul liderlerinin, takipçilerinin ve durumlarının bazı yönlerinin etkileşimlerinin bir ürünü olarak çerçevelemektedir. Liderliğin bu yönleri, 'liderler ve liderlik yapıları, işlevleri ve rolleri' üzerinde durmak yerine, 'liderlik ve yönetimin günlük uygulamalarını incelemek' için analitik bir çerçeve sunmaktadır (Bolden, 2011).

Spillane ve Diamond (2007) paylaşılan liderliği iş birliğine dayalı, kolektif ve koordineli bir dağıtım olarak tanımlamaktadır. Bu terimler aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Sibanda, 2018);

***İşbirliğine dayalı liderlik:*** İşbirliğine dayalı liderlikte uygulamalar, bir durumda birlikte çalışan iki veya daha fazla liderin ortak görevleridir. Bir grup öğretmenin öğrencilerin sonuçlarını tartışması örnek olarak gösterilebilir. Öğretmenlerden lider olarak görev almaları istenmekte ve onların gizli yetenekleri ve liderlik becerileri belirlenmektedir. Öğretmenler iş birliği içinde çalışarak sınıf başarısına ve dolayısıyla okul reformuna katkıda bulunmaktadır.

***Kolektif liderlik:*** Kolektif liderlikte iki veya daha fazla lider ayrı ayrı ancak birbirine bağlı olarak çalışmaktadır. Öğretmen geliştirme, izleme ve değerlendirme gibi okul etkinliklerinde öğretmenler okulun gelişimi için ayrı fakat birbirine bağımlı olarak çalışmaktadırlar. Okulun her üyesi, iyi oldukları konulara bağlı olarak liderlik sorumluluklarını kolektif bir şekilde paylaşmaktadır. 'Liderin' bazen ana liderlik

rolünü üstlendiği, bazen de 'takipçinin' birincil liderlik rolünü üstlendiği karşılıklılık bulunmaktadır.

**Koordineli liderlik:** Burada liderliğin dağılımı, liderlerin belirli bir sırayla gerçekleştirmeleri gereken iki veya daha fazla faaliyetten oluşan liderlik rutinlerini ifade etmektedir.

### 2.2.2.3. Richard Elmore'a Göre Paylaşılan Liderlik

Elmore (2000) okul liderliğinin öncelikli odağının öğretimi geliştirmek olması gerektiğini, diğer her şeyin ikincil olduğunu belirtmektedir. Elmore, liderliğin bir bireye bağlı olmadığını, ebeveynler, öğretmenler, öğrenciler ve toplum da dahil olmak üzere birbirlerine karşı sorumlu olan çeşitli gruplar arasında dağıtılması gerektiğine inanmaktadır. Elmore (2000) okuldaki herkesin okuldaki liderlikten sorumlu olduğuna inanmaktadır. Paylaşılan liderliğin karşılıklı bağımlılığı artırdığına ve herkesi birbirine ve okula karşı daha sorumlu hale getirdiğine inanmaktadır. Okulda iyileştirmeler uygulanabilmesi için okulun paydaşlarının değişimi yönlendirmek amacıyla uzmanlık ve kaynakları paylaşmak üzere birbirleriyle uyum içinde çalışmalarına ihtiyacı vardır (Pierro, 2020).

Elmore (2000)'e göre, paylaşılan liderlik, özünde, organizasyonu geliştirmek için uzmanlaşmış rollerini kullanan bireyler olarak tanınmamıştır. Elmore (2000) iki yönlü bir amaca sahip beş temel ilkedен oluşan yeni bir paylaşılan liderlik modeli geliştirmiştir. Model, organizasyonda büyük ölçekli iyileşmeye yol açabilecek çeşitli yeteneklere sahip liderlere bir reçete sağlamaktadır. Bu model, farklı rol ve pozisyonlardaki liderlerin sorumluluklarını nasıl dağıttığını da açıklamaktadır. Bu model, Elmore'un aşağıdakileri içeren beş temel ilkesine dayanan bir dağıtım formülünü ifade etmektedir (Givens, 2013);

- 1) Liderliğin amacı, rolden bağımsız olarak öğretim uygulamasının ve performansın iyileştirilmesidir. Bu ilke, yönetsel, politik ve kültürel yapılar da dahil olmak üzere çeşitli liderlik teorilerini ortadan kaldırmaktadır. Sonuç olarak, her bir teori, öğretim uygulamalarının okuldaki gelişimiyle doğrudan ilgili sorumluluktan yoksundur. Liderin işi ile örgütsel amaç arasındaki ilişki açısından Elmore (2000) bunu liderlik teorilerinin eksik bir bileşeni olarak değerlendirmiştir.

- 2) Öğretimsel iyileştirmeler sürekli öğrenmeyi gerektirmektedir. İkinci prensip kolektif öğrenme pahasına kendine özgü, yalıtılmış ve bireysel öğrenmeye değer veren normatif bir ortam yaratmaktadır. Liderlik ortamları sadece bireysel olarak değil kolektif olarak da öğrenmeyi teşvik etmelidir. Bu ortamda yeni bilgi ve becerilerin kazanılması kültüre yerleştirilmelidir.
- 3) Öğrenme modellemeyi gerektirmektedir. Üçüncü prensip liderlerin organizasyon içinde beklenen değer ve davranışları modellemesi gerektiğini unutmamayı ifade etmektedir. Sonuç olarak, liderler diğerlerinin ölçüldüğü eleştirinin aynısına maruz kalacaklardır.
- 4) Liderliğin rolleri ve faaliyetleri, kurumun resmi emirlerinden değil, öğrenme ve gelişme için gereken uzmanlıktan kaynaklanmaktadır. Dördüncü prensip, öğrenme ve gelişme için gerekli olan liderlik uzmanlığının rollerini ve faaliyetlerini hedeflemektedir. Dolayısıyla “bu tür bir iş birliği, öğrenmenin resmi otorite farklılıklarından ziyade uzmanlık farklılıklarından kaynaklandığının anlaşılmasını gerektirmektedir.” Başka bir deyişle liderlerin, bir organizasyon içindeki bireyleri yönetebilecek bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir; aksi takdirde liderin kapasitesi değişimi teşvik etmede etkisiz olacaktır.
- 5) Yetkinin kullanılması sorumluluk ve kapasitenin karşılıklılığını gerektirmektedir. Beşinci prensip her özelliğin karşılıklılığını tartışmaktadır. Spesifik olarak liderler, organizasyon içindeki bireylerin herhangi bir görevi yerine getirebilecek kapasiteye sahip olmasını sağlamaktan nihai olarak sorumludur. Liderin sorumluluğu, diğerlerinin hem lidere hem de organizasyondaki her bireye fayda sağlayacak bilgi ve becerileri edinme fırsatını yaratmaktır.

### 2.2.3. Paylaşılan Liderlik Özellikleri

Paylaşılan liderlik, üst pozisyonların, sorumluluğun, işin, görevlerin ve gücün iki veya daha fazla kişi arasında paylaşılması olarak tanımlanmaktadır. Başarı ve paylaşılan liderlik, karar alma gücünün ortak amaç doğrultusunda paylaşılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Paylaşılan liderlik, ekipte karşılıklı bağımlılığı, iş birliğini ve bilgi alışverişini arttırmakta ve buna bağlı olarak paylaşılan liderliğin etkileri ekipte açıkça görülebilmektedir. Paylaşılan liderlik genel bir liderlik olup, liderlik

özelliklerine vurgu yapılsa da günümüzde örgüt liderliğinin tek bir kişiyle sınırlı olduğu düşünülmemektedir. Herhangi bir organizasyonun yapısının ekip üyeleri için kolektif bir liderliğe ihtiyacı bulunmaktadır. Paylaşılan liderlik, liderliğin ekip üyeleri arasında dağıtılmasıdır. Yönetim bağlamında paylaşılan liderlik, yönetimin meşruiyetini ve geçerliliğini arttırabilmektedir (Davoudi, Pajohesh ve Karamafrooz, 2015).

Paylaşılan liderlik, liderlik etkisinin birden fazla ekip üyesi arasında dağıtılmasından kaynaklanan ve ortaya çıkan bir ekip özelliğidir. Ekip içinden dağıtılmış etkidir. Liderlik, bir üst rolünde hareket eden tek bir bireyin elinde merkezileşmek yerine, geniş bir grup birey arasında dağıtılmaktadır. Paylaşılan liderlik, liderliğin tek bir belirlenmiş lidere odaklanmak yerine ekip üyeleri arasında dağıtıldığı bir ekip özelliğini içermektedir (Verhoeven, 2018). Paylaşılan liderliğin özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Göksoy, 2015):

- Lider tek bir birey olmamalı ve liderliğin paylaşılması gerekmektedir.
- Bu bakış açısı, liderliği tüm liderlerin örgüte kolektif katkısı olarak kabul etmektedir ve bu yönüyle diğer tüm teorilerden farklıdır.
- Gruptaki bir kişiye liderlik rolü atanmamakta ve grubun tüm üyeleri bu işlevi sanki asli görevleriymiş gibi isteyerek üstlenmektedirler.
- Paylaşılan liderlik, uyarlanabilir ve niceliksel davranışlar olmak üzere iki boyutta sınıflandırılmaktadır. Uyumsal davranış, etkileşim halindeki farklı birimlerin/bölümlerin koordineli bir şekilde davranmasıyla ilgilidir ve niceliksel davranış, örgütteki tüm bireylerin bir noktada lider olabileceği inancıyla ilgilidir.
- Paylaşılan liderlik, görevlerin lider ve hedef kitle arasında dağıtılması ve bu görevlerin uzun vadede bütünleştirilmesidir.
- Paylaşılan liderliğin üç temaya odaklandığı söylenebilir: Liderlik, grubun ortak ürünü olarak ve bireyler arasındaki etkileşim sonucunda şekillenmektedir. Liderlikte sınırlar kesin ve katı değildir. Açık uçludur ve uygulama çeşitliliği üyelerin bir kısmı, hatta tamamı ile sağlanmaktadır.

- Bir üyenin bazı liderlik fonksiyonlarında göreve atanabileceği ve bazı liderlik fonksiyonlarının farklı zamanlarda farklı kişiler tarafından üstlenilebileceği belirtilmektedir.
- Örgütsel görevler örgütün tamamına dağıtılmaktadır.
- Tüm liderlik işlevlerini tek başına üstlenen kahraman kavramına odaklanmak yerine, liderlik işlevlerinin örgüt üyelerine veya ekip üyelerine dağıtılmasıyla ilgilidir.
- Paylaşılan liderlik, örgütsel yaşamın önemli bir bileşeni olan iş birliğinden doğmaktadır.
- Liderlik paylaşıldığında resmi liderlerin gücü silinmemekle birlikte her lider karşılıklı olarak diğerinin konumunu güçlendirmektedir. Liderlik dağılımı ile kapasite gelişimi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- Liderlik bireyler arasındaki bağların bir sonucu olarak yaratılmaktadır. Paylaşılan liderlik sayesinde bireylerin eylemleri arasında iş birliği yaratılmakta ve liderlik bu şekilde gerçekleşmektedir.
- Tek bir liderin tek başına hareket etmesinden liderliği birçok kişi arasında dağıtmanın daha iyi olduğu inancı vardır.
- Örgütte güç yeniden dağıtılmakta ve otoritelerin yeniden düzenlenmektedir.
- Paylaşılan liderlik, etkileşimden doğan her türlü ürünü, farklı uzmanlık alanlarına saygı duyarak ve kabul ederek, bilgi de dahil olmak üzere örgütün ortak sermayesine dönüştürmektir.
- Paylaşılan liderlik, öğretimsel gelişimin kılavuzu ve öncü unsurudur.
- Paylaşılan liderliğin, öğrenmenin herkesin yararına “ortak çıkar” olarak kabul edildiği bir iklim yaratması çok önemlidir.
- Yöneticileri, öğretmenleri, öğrencileri ve velileri içeren algısal veya iş birlikçi bir karar verme sürecidir.
- Tüm liderlerin toplamından ve onların daha büyük ölçekte liderlik davranışına ulaşma çabalarından daha fazla etkiye sahiptir.

- Paylaşılan liderlik, eğitimin iyileştirilmesi sürecinde öğretmenleri yönlendiren ve onlarla birlikte çalışan bireyler arasındaki ilişkiler ağı sonucunda oluşturulan uzmanlık, bilgi ve katkılara dayanmaktadır.
- Öğrenci başarısı ve öğretimde gelişime yönelik yönelim, paylaşılan liderliğin temelidir.

#### 2.2.4. Paylaşılan Liderliğin Belirleyici Faktörleri

Liderler uygulamalarını birçok şekilde geliştirmekte ve sürekli olarak iç ve dış faktörlerden etkilenmektedirler. Oduro (2004), durumu etkileyen ve sonuç olarak paylaşılan liderlik uygulamalarının okullara dahil edilmesini etkileyen çeken (teşvik eden) ve iten (engelleyen) faktörleri tanımlamıştır. Olumlu faktörler, paylaşılan liderliği çekici hale getirebilmekte ve müdürleri, öğretmenleri ve öğrencileri uygulamaya doğru çekebilmektedir. İstenmeyen faktörler ise paylaşılan liderliği daha az çekici hale getirerek liderleri, öğretmenleri ve öğrencileri ortak uygulamalardan uzaklaştırabilmektedir. En yaygın "çekme", teşvik edici veya destekleyici unsur güven iken, en yaygın "itme" veya engelleyici güvensizliktir. Danielson (2006), aynı zamanda müdürlerin ortak liderlik uygulamalarını engelleyen çeşitli faktörleri de tanımlamaktadır. Ona göre bu faktörler (Wasyhun, 2019);

**Liderlik Faktörleri:** Danielson'a (2006) göre, öğretim lideri olarak liderlerin resmi eğitim yoluyla nitelikli ve eğitilmiş olması ve bu karmaşık faaliyetlere uygun kalitede yeterli iş deneyimine ve becerilere sahip olması gerekmektedir. Organizasyonun girdilerin düzgün işleyişi, liderlerin yetenek ve yeterliliğine bağlıdır. Lider faktörü müdürlerin elinde olduğundan, paylaşılan liderlik uygulamaları liderlerin eğitim durumları ve liderlerin iş deneyimlerinden etkilenmektedir.

**Organizasyonel Faktörler:** Organizasyonun hedeflerine ulaşmada başarılı olabilmesi için işleyen değişkenlere ihtiyaç vardır. Bu değişkenler arasında Danielson (2006) tarafından belirtilen ortak değişkenler arasında şunlar yer almaktadır; Liderler, yeterli kaynakları yaratma ve kullanma becerisine sahipse ve astlarını, olgunluk düzeylerine uygun olarak uygun liderlik tarzlarını kullanma konusunda etkileyebilirlerse, organizasyonel hedeflere büyük olasılıkla ulaşılabilir. Örgütsel faktörlerin arasında eğitim kaynağının mevcudiyeti, mesleki norm, okul ve sınıf büyüklüğü yer almaktadır.

**Yapısal Faktörler:** Kurallar, düzenlemeler ve politikalar gibi idari unsurlar, çok sayıda raporlama gerekliliği, zamansız öğretmen transferi ve istihdamdaki gecikme, müdürlerin öğretimsel liderlik sürecinde kısıtlayıcı unsurlar olarak öne sürülmektedir. Harris'e (2004) göre paylaşılan liderliğin başarısız olmasının temel nedenleri mesafe ve iletişim eksikliğidir.

**Kültürel Faktörler:** Kültürel faktörler normalde geleneksel standartlarla ve öğretmenlerin hiyerarşik bir yapıdaki dayanışmasıyla ilişkilidir. Danielson (2006) bazı müdürler öğretmenlerin önemli inisiyatiflerini sorunların çözümünde bir adım olarak görebilirler. Öte yandan öğretmenler, görev sınırlarının dışına çıktıklarını düşündükleri için veya öğretmenlik uygulamalarını geliştirmek için zamana ihtiyaçları olduğunu düşündükleri için lider olma konusunda isteksiz olabilirler. Başkaları için önemli olabilecek mesleki uzmanlığa sahip olmadıklarını düşündükleri için güven eksikliği, zaman ve rol çatışması ortaya çıkabilmektedir. Paylaşılan liderlik, üyelerinin birlikte iş birliği içinde çalıştığı ve okul personeli arasında daha fazla etkileşime olanak tanıyan bir organizasyonel kaynaktır.

#### 2.2.5. Okullarda Paylaşılan Liderlik

Okullar, siyasal, toplumsal ve ekonomik görüşlere sahip insan kaynaklarını karşılayan örgütler olduklarından dolayı, gerçekleştirecekleri nihai amaç, bu kaynakların nitelikleriyle doğrusal bir ilişki içerisindedir. Okullardaki etkililiğin sağlanabilmesi, okul paydaşlarının yeterlilik ve yetkinlik düzeylerinin okul hedefleri doğrultusunda birleştirilerek gerçekleştirilebilmektedir. Okulların böyle sonuçlara ulaşabilmeleri için sadece formal lider ve yöneticilerin ön planda olduğu yönetim yaklaşımlarıyla pek mümkün görülmemektedir. Günümüzdeki çağdaş eğitim ve bilim anlayışı, öğretmenlerin, öğrencilerin, ailelerin ve hatta çevre halkının da sürece katılımlarını gerektirebilmektedir. İşlevleri gereğince çok boyutlu bir yapıya sahip olan okullarda yönetsel ve eğitimsel süreçlerin başarılı olabilmesi için tüm okul paydaşlarının yetkinlikleri doğrultusunda ve iş birliği içerisinde çalışmaları gerekmektedir. Böylesi bir örgütsel işleyişin gerçekleştirilebilmesi ve sürdürülebilmesi, okullarda paylaşılan liderlik yaklaşımının öngördüğü anlayışla elde edilebilecektir (Aslan ve Bakır, 2015).

Eğitim örgütleri karmaşık bir yapıya ve işleyişe sahiptir. Bu karmaşık yapı içerisinde günlük işleri ve çözülmesi beklenen sorunları tek bir kişinin yürütmesi mümkün değildir. Ayrıca merkeze tek bir liderin oturduğu okullar, sorumluluk ve rollerin paylaşıldığı okullara göre daha az verim elde etmektedir. Bu durum, liderlik sanatını inceleyen ve uygulayan çoğu kişinin liderliği “ortak çaba” olarak görmesini sağlamaktadır. Beycioğlu ve Aslan (2010), okuldan sorumlu liderlerin okulda tüm yönetim ve liderlik sorumluluklarını tek başına yerine getirmelerinin zor olduğunu, okul liderliğinin bir takım davranışı olarak yeniden ele alınması, yapılandırılması ve dağıtılması gerektiğini vurgulamaktadır. Okulda liderlik konusunda daha fazla öğretmeni teşvik etmek, okul liderliğine iş birlikçi bir yaklaşım benimsemek için gereken temel hususlardan biridir. Öğretmenler de yöneticiler kadar değişime öncülük edebileceklerine inanmaya teşvik edilmelidir. Ayrıca paylaşılan liderlik anlayışının içselleştirildiği okullarda öğretmenlerin kendi çalışmalarını üretmeleri teşvik edilmelidir. Öğretmenler eğitimi yürütmekte ve bu nedenle okulda iş birliği yaparak değişim ve dönüşümü sağlayabilecek uzmanlar olarak kabul edilmektedirler (Bilgivar ve Yalçın, 2022).

Paylaşılan liderliğin okul yönetiminde istendik bir liderlik biçimi olduğu söylenebilir. Beycioğlu ve Aslan’a (2010) göre okul yöneticileri, gün geçtikçe karmaşıklaşan eğitim kurumlarının yapılarında, tek başlarına liderliği üstlenmeleri güç bir durum olarak görülmektedir. Buradan hareketle okullarda liderlik uygulamalarının yapılandırılarak paylaşılması ve takım davranışlarına dönüştürülmesi gerekmektedir. Yılmaz’a (2013) göre paylaşılan liderlik bir okulun amaçlarına ulaşabilmesini daha kolaylaştırabilmekte, paylaşılan liderlik ile okul üyeleri ile okul yöneticilerinin birbirleriyle daha yakın ilişkiler içerisinde girerek içten ilişkiler geliştirmeleri sağlanabilmektedir. Paylaşılan liderlikle yönetilen okullarda öğretmenler, yöneticilerine yönelik olumlu düşünceler geliştirebilmektedirler. Bu doğrultuda okulun da başarılı olma olasılığı artmaktadır (Şarbay ve Bostancı, 2018).

#### **2.2.5.1. Okullarda Paylaşılan Liderlik Uygulamalarının Önemi**

Okullardaki karmaşık yapılardan dolayı tek bir liderin olaylarla baş edemeyeceği görüşünü savunanlardan biri olan Jacobs (2010), okuldaki paylaşılan liderliğin iş birliği gerektirdiğini ileri sürerek, okulların becerilerinden müdürler, öğretmenler ve diğer personelin faydalanılması gerektiğini vurgulamıştır. Okul

müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarını da etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların finansal kaygılar olmadan örgütte kalmak istemeleri, kendilerini örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirmeleridir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda öğretmenlerin etkililiğinin güçlü bir öncüsü olarak da görülmektedir. Bağlılık düzeyleri yüksek olan öğretmenler daha fazla mesleki çaba ve iş birliği göstermekte ve örgütten ayrılma olasılıkları daha azalmaktadır (Akdemir ve Ayık, 2017).

Eğitimin örgütsel yapısı içerisinde hızlı iletişimin gerçekleştirilebilmesi, amaçlanan eğitim kalitesine ulaşılması ve okul yönetiminin etkinliğinin artırılması için, birden çok kişinin sorumluluğu üstlenmeleri, dolaylı ya da dolaysız bir şekilde yönetime destek olunması, aşağıdan yukarıya her süreçte kalitenin artırılmasını amaçlayan yönetim modeline gereksinim duyulmaktadır. Örgütün departmanlarında çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili olarak karar verme ve karar alma yetkilerine sahip olmalı ve gerçekleştirdikleri eylemlerin sorumluluklarını üstlenebilmelidirler. Bu sayede örgütün gelişen problemlerine ve gereksinimlerine anında, etkili çözümler üretilebilmektedir. Başarılı bir görev dağılımı ile ortaya çıkabilecek problemlerin de üstesinden gelinebilmektedir (Köroğlu ve Çoban, 2021).

Harris'in (2008) belirttiği gibi, paylaşılan liderlik, iyileştirme çabalarını sürdürmek ve değişiklikleri yönetmek için olanak sağlamaktadır. Çünkü paylaşılan liderlik uygulaması, hem resmi hem de resmi olmayan liderlik rollerindeki insanlara iş birlikçi ve destekleyici yollarla birlikte çalışma fırsatları yaratmaktadır. Profesyoneller kendileri için gerçekten önemli olan yeni ortaya çıkan sorunlar, problemler veya zorluklar üzerinde birlikte çalıştıklarında, karşılıklı öğrenme potansiyeli oldukça dramatik olabilmektedir. Ayrıca paylaşılan liderlik, farklı geçmişlere, deneyimlere, becerilere ve uzmanlığa sahip daha fazla insanın sürece dahil olmasıyla daha iyi karar almayı sağlayabilmektedir. Harris'in (2008) savunduğu gibi, danışmanlık katkı modeli ve karar dağıtım modeli olmak üzere iki model daha iyi kararlara yol açabilmektedir. Danışmanlık katkısı modeli, okul çapındaki kararlara ilişkin girdi ve tavsiye sağlamada kilit personelin önemli katılımını içermektedir. Ancak nihai kararlar hâlâ resmi liderlik konumundaki kişiler tarafından verilmektedir. Öte yandan, karar dağıtım modeli, sahada çalışanlara, örneğin öğretmenlere ve öğretmen liderlerine, kendilerine atanan sorumluluk alanları dahilinde kararlar alma konusunda tam sorumluluk ve özerklik vermektedir. Okul

gibi karmaşık ve zorlu bir çalışma ortamında okul müdürlerinin tek başına başarıyı sağlamaları zordur (Sol, 2021).

Yöneticilik ile liderlik arasındaki en önemli farklardan birisi liderin yetki devrine önem vermesidir. Lider konumunda bulunan bireyler, yetkileri kendi ellerinde tutmak yerine ast konumundaki çalışanlara dağıtıp, örgütsel işleyişi daha verimli hale getirmektedirler. Yetki devri, karar alınan bir fikrin başarılı olarak gerçekleştirilebilmesi amacıyla hem sorumluluğun hem de gücün paylaşılmasını ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile yetki devri, istendik sonuçlara ulaşabilmek için gerekli olan becerilerden ve enerjiden faydalanılabilen ortamların yaratılması kapasitesidir. Okullarda yönetim kademsinde bulunan okul yöneticilerinin örgütsel amaçları en etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için sadece yöneticilik yapmaktan daha ziyade sürekli değişen ve gelişen durumlara uyum sağlayabilmek adına paylaşımcı liderlik anlayışına sahip olmalarını gerektirmektedir (Çınar ve Bozgeyikli, 2015).

Paylaşılan liderlikle ilgili uygulamaların eğitim örgütleri içerisinde başarılı olabilmesi için bazı önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Eğitim örgütlerindeki kültürün ortaklaşa çalışmayı, güveni, profesyonel öğrenme anlayışını ve çalışanlar arasında karşılıklı sorumluluğu içerisinde barındıracak bir şekilde geliştirilmesi, eğitim örgütlerinin temel problemleriyle ilgili olarak görüş birliğinin sağlanması, eğitim örgütlerindeki diğer paydaşların öğrenme ve öğretme etkinliklerinin gelişimine ilişkin tecrübelerden yararlanılması gerekmektedir (Ray, 2019).

### **2.3. ÖRGÜTSEL SİNERJİ**

Günümüz koşullarındaki ortaya çıkan hızlı değişimler birçok problemi de beraberinde getirmektedir. Organizasyonların bu tür sorunlarla baş edebilmeleri için güven oluşturmaları, iş birliğini geliştirmeleri, israfı azaltmaları, üretkenliği ve yenilikçiliği desteklemeleri, çalışanlarının sorumluluk bilincine sahip olmaları ve uyum içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir. Fakat bu özelliklerden bir ya da birkaçına sahip olunması rekabet açısından yeterli görülmemektedir. Artık günümüzde birçok avantajın ve yeteneğin birleştirilerek bir sinerjinin oluşturulması veya mevcut kaynakların bir sinerji oluşturabilecek biçimde tasarlanması gerekmektedir (Pınar ve Turan, 2010).

Sinerji, Gupta ve Roos (2001) tarafından, iki veya daha fazla entelektüel sermaye kaynağının etkileşimi olarak tanımlanmaktadır. Bu, değer yaratma ve rekabet performansının birleşik etkisini artırmakta ve bu etki, bireysel etkilerin toplamından daha büyük olmaktadır. Argenti (1994) sinerjiyi “iki veya daha fazla farklı işletmenin, faaliyetin veya sürecin birleşiminin, tek tek parçaların toplamından daha büyük bir genel değer yaratacağı bir kavram” olarak tanımlamaktadır. Harris (2004) sinerjinin dinamik bir süreci temsil ettiğini, adaptasyon ve öğrenmeyi içerdiğini, entegre bir çözüm yarattığını, birçok kişi tarafından ortak eylem gerektirdiğini, bağımsız hareket edildiğinde toplam etkilerin toplamından daha küçük olduğunu, uzlaşma anlamına gelmediğini ve takım enerjisinin açığa çıkmasını kolaylaştırdığını ifade etmektedir (Benecke, Schurink ve Roodt, 2007).

Genel olarak ekip üyeleri ortak hedefleri paylaşmakta ve bu hedeflere ulaşmak için birbirlerine bağımlı davranışlar göstermektedirler. Kurumsal başarı için gerekli yetenek çeşitliliğini çekmek adına böyle bir organizasyonel mekanizma bir zorunluluk haline gelmiştir. Ekip çalışmasından beklenen çıktı, bireylerin kendi başlarına üretebilecekleri çıktıların toplamını aşarsa, ekibin örgütsel sinerji sergilediği söylenebilir. Sinerjiler öncelikle ekip üyelerinin kurumsal hedeflere gönüllü uyumu nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Bir başka sinerji kaynağı da ticarileşme sürecinde diğer firmalarla iş birliği yapma veya diğer firmalarla yakın ilişkiler şeklinde olabilmektedir (Shrivastava ve Rao, 2010).

Sinerji iş birlikçi veya birleşik eylemdir. Farklı bireyler veya insan gruplarının ortak bir amaç için iş birliği yapmasıyla ortaya çıkmaktadır. Amaç, deneyim ve algıları, bilgi ve içgörülerini paylaşarak etkinliği arttırmaktır. Burton, Lauridsen ve Obel (2004) örgütlerde sinerjiyi geliştirmek için ortak hedeflerin paylaşılması ve iş birliği sonucu gönüllülüğün, örgüt üyelerinin güçlendirilmesi ve katılımcı ilginin sonucunda ortaya çıkan yeteneğin temel dinamikler olduğunu belirtmektedirler. Dolayısıyla sinerjik ilişkilerin istikrarlı ve üretken özelliklere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bir örgüt liderinin örgüt içinde sinerji yaratabilmesi için, karşısındakini empatiyle dinleme ve fikirlerine saygı duyma özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Olumlu bir sinerji etkisi yaratmak güven, etkili iletişim, hızlı geri bildirim ve yaratıcılığa bağlıdır (Demiray ve İrge, 2022).

### 2.3.1. Sinerjiyi Etkileyen Davranışlar

Örgütsel sinerji hem içsel hem de dışsal motivasyon şekillerinin birlikteliğini gerektirmektedir. Üst düzeyde bireysel katılım ve ilgi gibi içsel motivasyon faktörleri, yetkinliğe dayalı ödüllendirme ve maaş gibi dışsal motivasyon faktörleriyle birleştirilmesiyle ortaya çıkabilmektedir. Tüm bunlarla beraber örgütsel sinerjinin oluşmasında örgütsel faktörler de bulunmaktadır. Harris (2004) sinerjisi düşük olan örgütlerde, genel olarak işlerin bireyselliğe dayalı olarak yürütüldüğünün ve çalışanların yetkilendirilmedikleri bir kültüre sahip yerler olduğunu ifade etmektedir. Bireyselliğin ortaklık, iş birliği ve anlaşmalara karşı mesafeli bir duruşa neden olmasından dolayı, değişimlerde bir direnç ortaya çıkartabilmektedir. Ayrıca genel olarak politikalar ve sistemlerin paydaşlardan daha önemli oldukları düşünüldüğünden dolayı yönetim pozisyonundaki kişilerin kendi yöntemlerini çalışanlarına dayattıklarını ve bununla birlikte çalışanların yetkilendirilmediklerini ifade etmektedir. Örgütlerde örgütsel sinerjinin ortaya çıkabilmesi için çift yönlü bir çabanın olması gerekmektedir (Akpolat ve Oğuz, 2021).

Sinerji, etkin olmayı gerektirmektedir. Yaratıcılık ve iş birliği geliştirmeyi ve alışılmışın dışında başarıları imza atmayı gerektirmektedir. Bunlarla birlikte birbirlerinden farklı özelliklere sahip bireylerle gerçekleştirilen etkili bir takım çalışmasını sağlamaktadır. Örgütte bulunan birbirlerinden farklı uzmanlığa sahip güçlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılması örgütsel sinerjiyi ortaya çıkartmaktadır. Örgütsel sinerjinin oluşabilmesi için, örgüt çalışanları arasında dostane ilişkilerin olması, sağlıklı iletişimin olması, empatinin kurulabilmesi, çalışanlar arasında iş birliğine dayalı pozitif bir iklimin oluşturulması gerekmektedir (Sevim ve Kaya, 2022). Bir örgüt içerisinde örgütsel sinerjinin oluşabilmesi için gerekli olan bileşenleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aykıt, 2023);

- **Hedef:** Sinerjinin oluşturulabilmesi için öncelikle hedefler açık ve net bir şekilde belirlenmelidir.
- **Mutabakat:** Örgütsel sinerjinin oluşturulabilmesi için özellikle yöneticiler, çalışanlar ve diğer paydaşların arasında örgütsel bir mutabakatın olması gerekmektedir.
- **Sınırların belirlenmesi ve kabulü:** Örgütsel sinerjinin oluşturulabilmesi için çalışanlar, yönetim kurulu üyeleri, birimler ve diğer paydaşlar arasında

herkesin onayladığı, kabul ettiği ve saygı duyduğu sınırların önceden belirlenmesi gerekmektedir.

- **Farklılıkların önemi ve saygı:** Örgütsel sinerjinin oluşturulabilmesi için temelde farklılıkların kabul edilmesi bulunmaktadır. Sinerjiyi besleyen en önemli unsurlar arasında farklılıklar yer almaktadır.
- **Hiyerarşik eşitsizliklerin vurgulanmaması:** Örgütsel sinerjinin oluşturulabilmesi için örgüt içerisindeki hiyerarşik ve rütbe farklılıklarının baskın bir biçimde vurgulanmaması gerekmektedir. Ayrıca iş birliğinin desteklendiği katılımcı yönetim sinerjiyi destekleyebilmektedir.
- **Mesleki gelişim ve yönetim becerilerinin geliştirilmesi:** Örgütsel sinerjinin oluşturulabilmesi için sinerjinin hem yöneticilere hem de çalışanlara öğretilmesi gerekmektedir.
- **Sinerjik yaklaşıma göre ücretlendirme ve ödüllendirme:** Örgütsel sinerjinin oluşturulabilmesi için ödüllendirmelere ve ücretlendirmelere dikkat edilmesi gerekmektedir. Birçok örgütte ücretlendirme kişisel performansa dayalıdır. Bu sinerjinin oluşmasına engel olabilmektedir. Çünkü sinerjiyi kişisel çalışmalar değil, takım olarak çalışmalar ortaya çıkartmaktadır. Bu doğrultuda bonusların ve ödüllerin takımın tamamı için planlanması gerekmektedir.

### 2.3.2. Sinerjiyi Engelleyen Davranışlar

Günümüzde yönetim kademesinde bulunan kişilerin ana gündeminde küresel rekabete uygun bir şekilde karşılık verebilmek bulunmaktadır. Bu karşılıklar, fonksiyonel yaklaşımlardan disiplinler arası çalışmalara, mekanik yapılardan organik yapılara, bireysel çalışmalardan takım halinde çalışmalara, network ve kendini yönetebilen organizasyonlara doğru yönelişleri içermektedir. Sinerjik organizasyonların temellerinde çalışanların bir ahenk içerisinde işlerini benimseyerek ve severek yapmaları yatmaktadır (Şanal, 2020).

Çalışanların örgütlerinde uzaklaşmaları, çalıştıkları yere karşı negatif duygular hissetmeleri, performanslarını düşürecek olan unsurların bulunduğuna yönelik inançları ve kararlara katılımlarının sağlanmaması örgütsel sinerjinin oluşmasında engelleyici unsurlar olarak görülmektedirler (Akpolat ve Oğuz, 2021). Bunlarla

birlikte sinerjinin oluşmasına engel olan davranışlar arasında aşağıdaki unsurlar yer almaktadır (Yıldırım, 2021);

- **Saldırganlık:** Saldırganlık tavırları ile diğer kişilere karşı çıkmak ve onları kırarak biçimde eleştirmeye çalışmak,
- **Engelleyicilik:** Diğer kişilerin görüşlerini kabul etmemek, onları dinlememek ve konu dışındaki alakasız deneyimleri anlatmak,
- **Çekimserlik:** Topluluklara konuşmamak, tartışmalara girmemek gibi konularda çekimser davranmak,
- **İhtiras:** Bulunduğu konuma dayalı olarak kendisinin övülmesinden hoşlanmak ve diğer kişilerle böbürlenerek konuşmak,
- **Uçarılık:** Dikkatin bir konuya verilememesi ve devamlı olarak farklı ve alakasız konularla ilgili konuşmaya çalışmak,
- **Despotluk:** Grubun kontrolünü ele geçirebilmek amacıyla baskı kurmak ve baskıyla birlikte diğer kişilere söz hakkı tanımadan sürekli olarak konuşmaya çalışmak,
- **Bencillik:** Kendi sahip olduğu fikirleri herkesin fikirlerinde daha kıymetli olarak görmek ve kendi isteği için diğer kişilere zaman kaybettirmek,
- **Uyumsuzluk:** Bir olay çıktığı zaman olayların uzaması için zayıf olan tarafı destekleyerek grup dinamizminin oluşmasına engel olmak.

### 2.3.3. Sinerjik Örgütlerin Özellikleri

Örgütlerde sinerji, kabiliyet ve uyuma bağlıdır. Diğer bir ifade ile sinerji, örgütün sahip olduğu kabiliyet ve kaynakların hangi alanlarda başarılı olabileceğini veya olamayacağını göstermektedir. Sinerji, örgütlerin üstünlükleri ve zayıflıkları ile arzuladıkları faaliyet düzeyi arasında bağ kurabilmede olanak sağlamaktadır. Örgütsel sinerjinin oluşturulabilmesi için bölümler arasında ekipler oluşturularak planlar geliştirilmekte, ürün geliştirme koordine edilmekte ve en iyi uygulamaların yayılması için çaba sarf edilmektedir. Sadece çalışanlar arasında iş birliğinin sağlanması sinerjinin oluşması için yeterli olmayabilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel sinerjinin ortaya çıkartılabilmesi için yetenekli bireylerin örgüte katılımlarının sağlanması ve liderlik özelliklerinin sergilenmesi, takım üyeleri

arasında eşgüdümün sağlanması ve gerçekçi çabaların olması gerekmektedir (Han ve Oral, 2021).

Sinerjinin özünü farklılıklara değer vermek oluşturmaktadır. Bireyler arasındaki duygusal, zihinsel ve psikolojik farklılıklara değer vermenin temelinde de her insanın dünyayı, olduğu gibi değil, kendilerinin algıladıkları şekilde gördüklerinin kavranması yer almaktadır. Sinerjiye dayalı gücün oluşturulmasında empatik iletişim, dostluk, iş ve güç birliği, uygun kompozisyon ve yeterlilikler önemli bir yere sahiptir. Bu unsurlar kullanılarak, takım ruhunu ateşleyen sinerjik örgütlerin özellikleri şöyle sıralanabilir (Akpolat ve Levent, 2018);

- Merkeziyet yoktur ve hiyerarşik sınırlar azdır.
- Bireyselliğin yerine ortak çalışma ve akıl hakimdir.
- Bireyler arasında birbirlerine olan bağlılık artmıştır.
- Rekabetin yerine iş ve güç birliği hakimdir.
- Kaynakların ve bilgilerin paylaşımı en üst seviyededir.
- Bireyler arasında paylaşılan bir sorumluluk bulunmaktadır.
- Örgütte bölümler arasında bütünleşme oluşmuştur ve koordinasyon artmıştır.
- Örgütte yaratıcılık artmıştır.
- Statükonun yerine hesaplı risk üstlenme ve değişim ön plana çıkmıştır.
- Güçlendirme, yetkilendirme ve inisiyatif kullanma ön plandadır.
- Örgüt içerisinde otokratik yapı azalmıştır.

#### **2.3.4. Örgütsel Sinerji Boyutları**

Bir örgüt içerisinde sinerjinin oluşabilmesi için takdir edilme, iletişim, strateji, bütünleşme, güçlenme ve güncelleşme aşamalarının takip edilmesi gerekmektedir. Etkileşim çift taraflıdır ve insanlar etkileşimde bulundukları zaman hem başkalarını etkilemekte hem de kendileri bu etkileşimden etkilenmektedirler. Örgütsel etkileşimin ve iletişimin yönetim tarafından desteklenmesi gerekmektedir. Takdir etme, örgüt üyelerinin olumlu davranışlarının takdir edilmesini ifade etmektedir. Bütünleşme, yönetsel açıdan bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini ifade etmektedir. Strateji, örgütün performansının uzun dönemde belirlenen düzeyin üzerine çıkarılabilmesi için yapılan planlamalar ve bunların eyleme geçirilmesini

ifade etmektedir. Güncelleme ve güçlenme, örgüt çalışanlarının kararlara katılmalarının ve çalışanların düşüncelerini paylaşmalarını sağlamayı ve örgütteki birimlerin gelişimleri doğrultusunda örgütün güçlendirilmesini ifade etmektedir (Bilgivar ve Topal, 2023).

#### **2.3.4.1. Etkileşim ve Takdir Etme**

Sürecin ilk aşaması, sinerjik bir örgütün oluşturulabilmesi için, örgüt içerisinde etkileşimin olması gerekmektedir. Tüm örgüt üyelerinin etkileşimi desteklemek için kendilerini ifade etmeleri gerekmektedir. Arzulanan şey, örgüt çalışanlarının dengeli bir şekilde etkileşime girmeleridir. Güven yaratma, etkili iletişim ve aktif dinleme olmak üzere etkileşimin üç ana unsuru bulunmaktadır. Bu doğrultuda yabancılaşma, yanlış anlama ve çatışma gibi örgütsel problemleri azaltan ve örgütsel potansiyeli geliştirebilen bir etkileşim ortaya çıkabilmektedir (Akpola ve Levent, 2018).

Aktif dinleme, bireyin karşısındaki kişiye tüm dikkatini vererek aktif bir şekilde dinlemesini ifade etmekle birlikte güvene dayalı ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Böyle bir huzurlu ortam içerisinde kişi karşısındaki kişinin kendisini açmasına yardımcı olabilmektedir. Aktif dinleme, iletilmek istenen mesajın özüne inilmesini sağlamakta ve esas düşünce ve duyguların anlaşılmasına imkan vermektedir. Bununla birlikte aktif dinleme, bir kişinin karşısındaki kişiyi kapsamlı ve iyi bir şekilde tanıyabilmesine yardımcı olabilmektedir. Aktif dinleme çift yönlü iletişimi içermektedir. Konuşulan kişi gerçekten duyulduğunu hissetmekte ve kolaylıkla içsel dünyasını paylaşır hale gelebilmektedir (Babayiğit, 2023).

Etkili iletişim, iletişimde bulunan kişinin inandıklarını çarpıtmadan doğrudan kurduğu iletişimi ifade etmektedir. Çalışanlar sorunlarını kendi aralarında doğru bir şekilde çözdükleri sürece, empati de kurabiliyorlarsa örgütün içerisinde işler sağlıklı bir şekilde yürüyebilecektir. Bu doğrultuda örgütsel kültür her çalışan tarafından paylaşılr hale gelebilecek ve örgütsel bir sinerji ortaya çıkabilecektir (Akpola ve Levent, 2018).

Robinson (1996)'a göre güven, diğer kişilerin gelecekteki davranışlarının, birbirlerinin menfaatlerine bir zararı olmayacağı ya da olumsuz sonuçlara neden olmayacağı ya da başkalarına faydası dokunabileceğine yönelik kişinin sahip olduğu inançlar, beklentiler ve varsayımlardır. Güven kavramının zıttı ise güvensizliktir. Bir örgütte güvenin sağlanma süreci, bireyler arası güvenin sağlanma sürecinden

farklılık göstermektedir. Bir örgütte güvenin sağlanmasında yetkinlik, etkileşimsel nezaket, kaliteli güven, adaletli uygulamalar, yasal uygunluk, bilgilendirme sorumluluğu ve finansal denge gibi özelliklerin bulunması gerekmektedir (Aktan ve Çoban, 2008).

Takdir edilmek çalışanları başarıya götüren yollardan birisidir. Zamanında ve yerinde takdir edilen, çalışmalarından dolayı methedilen bir kişinin işine yönelik tatmin duygusu artış gösterebilecektir. Astların, üstlerin ve çalışma arkadaşlarının iyi performanslarını tanımaları, takdir etmeleri ve ödüllendirmeleri çalışanların yaptıkları işten memnun olmalarına neden olabilmektedir. Takdir edilmede maneviyat ön plana çıkmakta ve tüm çalışanlar için özendirici bir araç olarak görülmektedir. Takdir etme, çalışanların örgüt kararlarına katılmalarını sağlayabilmek ve örgütün iyileştirilmesi çabalarını güçlendiren etkili bir araç olarak görülmektedir. Etkili takdir programlarıyla örgütsel kültür üzerinde büyük bir etki yaratılabilmektedir. Kültüre odaklanmak, çalışanlara bir kimlik duygusu ve onların örgütsel değer ve inançlara bağlılık sağlamaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).

Takdir etme anlayışının oluşturulabilmesi için açık iklimin yaratılması, olumsuz yargıların ertelenmesi, diğer örgüt çalışanlarıyla empati kurulması ve değer çeşitliliğinin sağlanması olmak üzere dört adıma dikkat edilmesi gerekmektedir. Gerçek iletişim unsurları arasında yer alan aktif dinleme, etkili iletişim ve güvenin takdir edilme anlayışının gelişimine katkılarının olduğu söylenebilir. Çalışanlar, bakış açılarının birbirlerinden farklı olduğu, olası yanlış anlamaların ve çatışmaların ortaya çıkabileceği durumlarda bile tüm bunların önemli konuları ortaya çıkarmaya bir neden olduğunun farkına varılmalı, potansiyel ve yeni daha iyi çözümlerin oluşturulabilmesi için bir fırsat sağladığı unutulmamalıdır (Akpola ve Levent, 2018).

#### **2.3.4.2. Bütünleşme**

Bütünleşme, örgütten gelen her girdinin göz önünde bulundurularak, kullanılabilirliğini ve değerini ölçerek ve mevcut en iyi sonucu ve çözümü üretebilmek için ilgili ve uygun bilgilerle bakış açılarının yaratıcılığa dayalı bir şekilde birleştirilmesini ifade eden bir süreçtir. Deneyimler, belirsizliğin tolere edilerek esnek, kalıcı, seçici ve yaratıcı olmak üzere bütünleşmeyle ilgili sürecin etkinliğini artırabilmektedir (Akpola ve Levent, 2018).

Belirsiz durumlar, kişi tarafından, yeterince veriye ulaşılamaması açısından tam anlamıyla kategorize edilemeyen ya da yapılandırılmayan durumlardır. Belirsizlik toleransı ise, belirsizlik durumlarında pozitif tepkilerin verilebilmesine yönelik yetenekleri ifade etmektedir. Kişi, belirsizlik içerisinde aldığı kararlarda, daha çok bilgi arayışına girmeden halen güven duyabiliyorsa, bu durumda yüksek toleransa sahip olduğu söylenebilir (Erdem, 2001). Kişilikle ilgili bir özellik olan belirsizlik toleransı kişiden kişiye değişiklik gösterebilmektedir. Mutlak toleranstan mutlak tahammülsüzlüğe kadar değişen yapıda değerlendirilebilmektedir. Genelde yüksek düzeyde belirsizlik toleransına sahip olan kişiler, yeni durum ve uyarılara karşı rahatça başa çıkma stratejileri geliştirebilmektedirler. Bu kişiler böyle durumları ilginç ve zorlayıcı olarak algılama eğilimindedirler. Düşük düzeyde belirsizlik toleransına sahip kişiler ise böyle durumlardan pek hoşlanmamaktadırlar veya böyle durumlardan kaçma eğilimi göstermektedirler. Düşük belirsizlik toleransına sahip bireyler genel olarak belirsizliğe karşı büyük bir tahammülsüzlük göstermektedirler. Çünkü bilginin eksik oluşu doğru kararın alınmasını ve risklerin değerlendirilmesini zorlaştırabilmektedir. Belirsizlik kişi için rahatsızlık ve tehdit olarak görülmektedir. Algılanan bu tehditlere yönelik olarak gecikme, stres, baskılama, kaçınma ve inkar gibi tepkiler gösterilebilmektedir (Uzunaslan ve Serpen, 2019).

Esneklik, zor, başarısız ve belirsiz olan durum ya da olayların karşısında kişinin kendisini olaya ya da duruma göre ayarlayabilmesi, hızlı ve sürekli bir çözüm üretebilmesi sonucunda, bu durumdan çabucak kurtularak toparlanma ve hatta eski olduğundan daha yüksek kapasite sergileyebilme kapasitesini ifade etmektedir. Esneklik düzeyi yüksek olan bireyler, değişken, rekabetçi ve belirsiz iş koşullarına uyum sağlamada zorlanmamaktadırlar (Fettahlioğlu, 2021). Esnekliğe sahip olan örgütler, yenilikçi ve girişimci uygulamalara daha yakındırlar ve bundan dolayı da temel stratejileri olarak büyüme stratejilerini benimsemektedirler. Esnek rgtlerde çalışanlar ise risk alma ve liderlik davranışları sergileme eğilimi gösterebilmektedirler. Esnekliğe sahip örgütlerde yanlışlıkların ve hataları telafisi kolay, uygulamalar değişime açık, yaptırımlar düşük olduğundan dolayı örgütteki çalışanlar, sorumluluklarını bir zorunluluk olarak değil, bilinçli bir şekilde gerçekleştirmektedirler. Yüksek düzeyde esnekliğe sahip örgütler, çevrelerinde

ortaya çıkan değişikliklere çok hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektedirler (Fayganoğlu, Yalçın ve Begenirbaş, 2022).

Yaratıcılık, sorunlara, bozukluklara, uyumsuzluğa, problemlere, bilgi eksikliğine karşı duyarlı olmayı, kestirimde bulunmayı, çözüm aramayı, eksikliklere yönelik hipotezler geliştirmeyi, bu hipotezleri değiştirmeyi, sınamayı, tekrardan sınamayı ev sonrasında sonucu ortaya koymayı ifade etmektedir. Yaratıcılık, alışılmışın dışına çıkabilme, kalıpları aşma, empoze düşüncelerden çıkma, bilinmeyene adım atma, yeni düşünceler ortaya koyma, problemler için alternatif çözümler üretme, diğer kişilerin izledikleri yoldan çıkma, insanlara faydalı icatlarda bulunma gibi durumları kapsamaktadır (Yeşilyurt, 2020). Örgütsel yaratıcılık, belirli bir sosyal yapıda birlikte çalışanlar tarafından geliştirilen faydalı, değerli, yeni ürün, hizmet ya da yöntemler olarak ifade edilebilir. İnsanların sahip oldukları yaratıcılık önemli olmakla birlikte örgütler içerisinde çalışanların yaratıcılıklarının ortaya çıkartılabilmesi için şartların ve örgütsel iklimin oluşturulması gerekmektedir. Çalışanların örgüt içerisinde yaratıcılıklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri için çalışanların fikirlerini çekinmeden ifade edebildikleri, yaratıcılığın net bir şekilde tanımlandığı ve gerekli durumlarda da ödüllendirildiğı bir ortamın oluşturulması önemlidir (Karakuş, 2018).

#### **2.3.4.3. Strateji**

Strateji kavramı, TDK'ye göre, önceden belirlenmiş olan bir amaca ulaşabilmek için tutulan yoldur. Yönetimle ilgili olarak strateji, bir örgütün amacına ulaşabilmek için izleyeceği yolları ifade etmektedir. Örgütlerin rakiplerine karşı izleyecekleri stratejilerle birlikte stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlar ortaya çıkmıştır. Strateji, rekabet içerisindeki bir ortamda ortaya çıkan fırsatlar ile örgütün kaynaklarının eşleştirilmesine yardımcı olan rasyonel bir süreçtir. Diğer bir ifade ile bir örgütün sahip olduğı kaynaklar ile değişime uğrayan çevresel şartların birbirleriyle uyumlaştırılmaya çalışılan uzun vadeli planları, yönelimleri ve hedefleri ifade etmektedir (Kahveci, 2008).

Stratejik düşünme kavramı genel olarak, örgütün üstünlük ve zayıflıklarının farkında olarak, çevresel tehditleri ve fırsatları, belirsizliğin, değişimin, çevresel çalkantıların yoğun olduğı bir ortam içerisinde, örgütün geleceğe yönelik eylemlerini ve konumunu öngörmeyi ve bu doğrultuda kararların alınarak hata

geçirilmesini içeren özel bir düşünme sürecidir. Ohmae (1982) stratejik düşünme kavramını, bir kişinin diğer kişilere bağımlı olmaksızın etkili analiz yapabilen ve doğru soruları bularak bunlara çözümler üretebilen elastik mantık ve analitik bir yöntemin birleşmesiyle geliştirilen bir çeşit başarı formülü olarak ifade etmektedir. Naktiyok, Karabey ve Timuroğlu (2009) stratejik düşünme, bir örgütün gelecekle ilgili belirsizliklerle baş edebilmede, örgütün sahip olduğu yetenekler ve kaynaklar bakımından ne durumda olduğunu, çevresel tehdit ve fırsatların neler olduğu, stratejilerin nasıl ortaya çıkartıldığını, rakiplerin ne durumda olduklarını ve geleceğe yönelik neler planladıklarını sorgulayan bir düşünce şeklidir (Naktiyok ve Çiçek, 2014).

Stratejik düşüncelerin gerçekleşmesini sağlayan bireylerdir ve örgütlerin planlama sistemleri de bu süreç içerisinde çok önemli bir yere sahiptir. Stratejik düşünce, stratejik problemlerin örgüt ve birey bazında rasyonelliğe dayalı bir şekilde çözebilme yoludur. Stratejik düşüncenin temelinde problemlerin çözülmesi yer almaktadır. Problemlerin tespit edilmesi, hipotezlerin oluşturulması ve önerilerin geliştirilmesi yani bilimsel yaklaşımlar stratejik düşünceleri içermektedirler. Stratejik süreçlerin etkin ve verimli olabilmesi için yüksek kaliteli stratejilerin üst kademenin düşük kişisel risk algılarıyla birleşmiş olması ve üst kademede bulunanların değişime kendilerine adanmış olmaları gerekmektedir (Ergen, 2011).

Stratejik açıdan büyük resmin görünmesi, örgütteki parçalara odaklanmaktan daha katma değere sahip olduğu düşünüldüğünde, örgütsel sinerjinin oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Örgütlerde, ihtiyaçların karşılanabilmesi için stratejik fikirlere odaklanılması gerekmektedir (Akpola ve Levent, 2018).

#### **2.3.4.4. Güncelleşme ve Güçlenme**

Günümüzde örgütlerin değişim rüzgarından etkilenmemeleri mümkün değildir. Teknolojideki değişimlerin ve gelişmelerin hızına yetişilemediği günümüzde örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve yaratıcılıklarını yeniliğe dönüştürebilmeleri için kendilerini güncel tutmalıdırlar (Zengin ve Kaygın, 2019). Örgütte çalışanların paylaşılan ortak bir bilgi çeşitliliğine ve vizyona sahip olmaları güncellenebilmede önemli bir yere sahiptir. Bu sayede çalışanların problem çözebilme yetenekleri gelişmekte ve hayatları zenginleşebilmektedir. Bunlarla birlikte yönetim kademesinde bulunanların değişen şartlara uyum sağlama ve

güncelleme için yaratıcı olan fikirleri desteklemeleri, uyum ve iş birliğine dayalı takım çalışmalarını oluşturmaları, yeniliğe yönelik imkan ve kaynakları artırmaları önemlidir. Güçlendirme düzeyi yüksek olan örgütlerde çalışanlar kendilerini yeterli görebilmekte, enerjileri ve iş yapış şekilleri gelişmekte, düşüncelerini kolaylıkla paylaşabilmekte, zorluklar karşısında yılmadan örgüte daha çok bağlılık gösterebileceklerdir. Bu da örgütlerde yaratılmak istenen sinerji için büyük katkı sağlayabilecektir (Ulutun, 2023).

Takım odaklı kalmak örgütsel sinerji açısından önemlidir. Takım çalışmaları çalışanları çalıştıkları örgüte ve yaptıkları işlere yönelik daha az stresli hale getirebilmektedir. Takım çalışması ile çalışanlara sorumluluklar ve roller yüklense de, sorumlulukların ortaklaşa paylaşılması, bireyin tek başına çalıştığı zamanlarda hissettiği yalnızlığı ve stresi azaltabilmektedir. Takım üyesi olarak çalışanlar kendilerini çalıştıkları örgüte daha çok bağlı hissedebilmektedirler ve ait olma duyguları daha çok karşılanmış olabilmektedir. Takım çalışmalarında çalışanlar önemlerini ve gerçek konumlarını fark etmektedirler. Takım üyelerinin takımdaki statüleri bir bütün oluşturarak örgüt içerisindeki statüye dönüşmektedir. Çalışanlar, takımın elde ettiği saygınlıktan ve takımın başarısından haz duymaktadırlar (Becerikli, 2013).

Güncellenmek örgütsel sinerji açısından önemlidir. Uygulama süreçlerinde, bazı çalışanların daha hızlı ilerleme potansiyelleri olabilmektedir. Düzensiz hareketler, bireylerin birbirlerine yönelik adım atma risklerini yükseltebilecek ve toplam çabaların ortaya çıkartmış olduğu sinerji azalacaktır. Bundan dolayı üyelerin dayanışmalarına ve ortaklaşa hedeflerine saygılı takım odaklı kalmak önemlidir. Bununla birlikte uygulama süreçleri içerisinde ortamlar ve şartlar değişebilmektedir. Bundan dolayı da örgütlerin eylem ve uygulama planlarına göre bir güncelleme yapmaları önem arz etmektedir. Bu değerlendirmelerin, rekabet avantajı açısından iç ilişkileri incelemede sarfedilen sürekli çabaların bir parçasıdır. Örgütsel unsurların iç ilişkiler üzerinde güçlü bir etkisi bulunduğundan dolayı, bu unsurlar sinerjinin sağlanabilmesinde önemli bir etkiye sahiptir (Akpolat ve Levent, 2018).

### 2.3.5. Örgütsel Sinerjinin Öğretmenler ve Okul Başarısı İçin Önemi

Küresel olarak eğitim, kişisel gelişimin temel bir unsuru olduğu kadar sosyo-ekonomik ve endüstriyel kalkınmayı şekillendiren birincil belirleyici faktör olarak kabul edilmektedir. Kaliteli öğrenmenin sağlanması ve bilgi ediniminin gerçekleştirilmesi, önemli ölçüde okul ortamını şekillendiren faktörlere ve öğrencilere aktarılan öğretimin doğasını ve türünü etkileyen öğretmenlerin uygulamalarına bağlıdır. Bu, öğretme ve öğrenme sektöründeki paydaşların, kaliteli eğitimin sağlanmasını garanti altına almak için öğretmenlerin akademik görev performansının optimum kapasitede olduğundan emin olmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Kaliteli eğitime ulaşmak büyük ölçüde yönetim ve denetim tarzlarına, organizasyon yapısına ve dolayısıyla kampüs iklimine bağlıdır (Sakerani, Imron, Djatmika ve Arifin, 2019).

Eğitim ve öğretimle ilgili ortamın hazırlanmasından nitelikli eğitimin uygulanmasına kadarki tüm süreçte okulun her düzeyindeki idari çalışanlardan eğitim ve öğretim görevlilerine kadar herkese ihtiyaç duyulmaktadır. Her düzeydeki görevli personelin okulun vizyonunu, misyonunu, hedeflerini ve amaçlarını bilmeleri ve bunun farkında olmaları ve bu doğrultuda görevlerini gerçekleştirmeleri sinerjinin oluşmasına katkı sağlayabilmektedir (Yener, 2022).

Okul ortamında sinerjinin faydaları göz önüne alındığında günümüzde eğitim örgütlerinde sinerjinin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel sinerjinin yakalanabilmesi için bazı şartların oluşturulması gerekmektedir ve burada okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Burke (1983) örgütsel sinerjinin ortaya çıkabilmesi için yaratıcılığı, güveni, hızlı geri bildirimleri ve fikirlerin gelişim gösterebileceği etkili iletişim ortamını ön koşul olarak görmektedir. Aynı şekilde Balcı (1995) sinerjinin unsurları arasında, sosyal desteğin, etkili liderliğin, farklılıkların yönetiminin, güven ortamının, etkili takımların ve iletişimin yer aldığını ifade etmektedir. Töremen ve Karakuş (2007) ise okullarda sinerjinin oluşturulmasında kararlı yapılanmanın, çok yönlü iletişimin, okul kültürünü oluşturan misyonun, vizyonun ve normların, pozitif iklimin ve öğretmenler arası iş birliğinin önemine vurgu yapmaktadır. Buradan hareketle bir örgütte sinerjinin oluşturulabilmesi kapsamında senfoninin oluşturulması, birbirlerinden bağımsız gibi görünen bölümlerin aralarındaki ilişkisel ağların görülmesi, parçaların en uygun

biçimde bir araya getirilebilmesi ve kimsenin daha önce bir araya getirmedeği birimleri etkili bir sentez yeteneğiyle bütünleştirilebilmesi ve bu şekilde yeni bir bütün oluşturulmasıyla mümkün olabilmektedir (Bostancı ve Koçak, 2022).

Öğretmenlerin takım halinde çalışabilme yetenekleri, eğitimin başarılı olup olmamasında etkili olabilmektedir. Öğretmenlerin sahip oldukları liderlik becerilerinin iş birliği çerçevesinde açığa çıkartılması, okul yönetiminde yaratıcı ve sinerjik çabalar için güvenli ve verimli bir çalışma alanı yaratma çabalarıyla mümkün olabilmektedir. Öğretmenlerin sezgilerini ve deneyimlerini ortaya koyabilecekleri ortama sahip olmaları ve takım halinde çalışma tecrübesine ve deneyimine sahip olmaları, onların karşı karşıya kalabilecekleri problemlere yönelik olarak kalıcı ve yaratıcı çözümler üretmelerine yardımcı olabilecektir. Bunlarla birlikte eğitim örgütlerinde örgütsel sinerjinin oluşmasına yönelik öğretmenlerin kişisel yaratıcılıklarının da teşvik edilmesi gerekmektedir. Örgütlerde sinerji çok önemli bir durum olarak görülmektedir. Buradan hareketle bir düşünce ve duyguyla insanlar örgütsel veya bireysel yaşamlarında sinerjiyi kendilerine bir dayanak olarak görerek yaşamları içerisinde kullanabilecekleri duruma getirdikleri durumlarda daha etkili, daha yaratıcı ve daha mutlu olabilmektedirler. Eğitim örgütlerinde ortaya çıkartılacak olan sinerjide, öğretmenlerin çalıştıkları örgütün temel gerçeklerini ve dinamiklerini anlamaları, güvenmeleri, desteklemeleri ve karşılıklı iletişime geçerek kişiler arası farklılıkları yönetebilmeleri gerekmektedir (Aker ve Bostancı, 2023).

## **2.4 OKULLARDA PAYLAŞILAN LİDERLİK UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ**

Çalışanlar arasında karşılıklı dayanışma ve ortak amaçlar iş birliğine ilham vermektedir. Sinerjik bir örgütün oluşturulabilmesi için de özellikle çalışanlar arasında iş birliğinin geliştirilmesini gerektirmektedir. Örgüt çalışanlarının etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için grup çalışmaları içerisinde güçlendirilmiş olmaları ve ilgili olmaları gerekmektedir. Bireyler, süreçlere, durumlara ya da sonuçlara katkıda bulunabilecekleri değerli bir şeylerinin olduğuna yönelik inanca sahip olmaları yetkilendirilmektedirler. Ayrıca, grup içerisinde yetkilendirilen ve kendilerine güvenildiğini hisseden çalışanlar, bakış açılarını diğer bireylerle paylaşmaya, yeni fikirleri ve yaratıcılıklarını artırmaya daha isteklidirler (Akpolat ve Levent, 2018).

Paylaşılan liderlik yaklaşımı yukarıdan aşağıya ve dikey olarak adlandırılan önceki model ve teorilerden farklıdır. Paylaşılan liderlik yaklaşımında bireylerin hedefledikleri amaçlara ulaşabilmeleri için sahip oldukları bilgileri diğer çalışanlar ile paylaşmaya gereksinim duydukları varsayımından hareketle ortaya çıkmıştır. En çok paylaşılan liderlik uygulamalarına bireylerin takım halinde çalıştıkları ve karmaşık yapıya sahip projeler ile meşgul oldukları zamanlarda daha ön plana çıkmaktadır (Uzunlar, 2022).

Okul yöneticileri zamanla karmaşıklaşan bir yapıya dönüşen okullardaki yapıların sadece tek bir kişi ile çözümlenebilmesi ve sorumlulukları tek kişi tarafından üstlenilmesinin pek mümkün olmadığını fark etmeye başlamışlardır. Bu doğrultuda liderliğin paylaştırılması ile problemlerin üstesinden gelmenin daha kolay olacağı düşünülmektedir. Bundan dolayı, paylaşılan liderlik stilinin uygulandığı okullarda, okul yöneticilerinin, görevlerine odaklanabilmeleri ve örgütsel amaçlara ulaşabilmeleri adına sorunların aşılmasıyla birlikte meydana gelen sinerjiyle okul kültürü daha pozitif ve sağlıklı olabilmektedir. Okul yöneticilerinin paydaşlarla ilişkileri gelişmesiyle birlikte örgüt paydaşlarının arasında güven, paylaşım, sinerji ve okula olan bağlılık artmaktadır (Özüyolcu, 2021).

Paylaşılan vizyon, takım çalışması ve iş birliği, iyi tanımlanmış bir amacın ortaya çıkartacağı sinerji örgütlerin daha iyi performansla sahip olmalarına neden olabilmektedir. Paylaşılan liderlik uygulamaları öğretmenlerin motivasyonlarını, eğitim ve öğretim faaliyetlerini geliştirebilmektedir. Bunlarla birlikte paylaşılan liderlik uygulamalarının okullarda en etkili bir şekilde işleyebilmesi için karşılıklı güvenin, fikir alışverişinin ve desteğin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Okullarda yönetici pozisyonunda görev yapan okul müdürlerinin tek sorumlu kişi olarak yalnız ve diğerlerinden ayrı olarak hissetmeleri, liderlik bakış açılarını daraltabilmektedir. Bundan dolayı, müdürlerin liderlik uygulamalarını öğretmenler ve diğer okul paydaşlarıyla özgür bir şekilde paylaşabilecekleri güven içerisinde hissetmeleri gerekmektedir. Bu sayede, kendi okul örgütleri için sorumluluk almaya gönüllü öğrenci ve veliler, özellikle de öğretmenlerin olduğu bir sinerjik eğitim örgütü yaratılabilecektir (Yılmaz, 2013).

### 3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırma evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan veri toplama aracı ile aracın uygulanması ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırma ilişkisel tarama modelinde desenlemiştir. İlişkisel model, bir veya birden daha fazla değişken arasındaki ilişkinin tespit edildiği modeldir (Karasar, 2002). Bu çalışma kapsamında yer alan paylaşılan liderlik uygulamaları ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkiler incelenecek ve paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji üzerindeki rolü belirlenecektir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, 2023 – 2024 eğitim öğretim yılında İstanbul ilindeki Eyüpsultan, Fatih, Gaziosmanpaşa, Bayrampaşa ve Beyoğlu ilçelerindeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler, örneklemini ise kolay ulaşılabilen 330 ortaöğretim öğretmeni oluşturmaktadır. Örneklem sayısı %95’lik güven düzeyi ve %5’lik hata payına göre tespit edilmiştir. Örnekleme 330 öğretmen dahil edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenleri için demografik veriler Tablo 1 de verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Veriler

| <b>Değişkenler</b>     |                             | <b>N</b> | <b>%</b> |
|------------------------|-----------------------------|----------|----------|
| <b>Cinsiyet</b>        | <b>Kadın</b>                | 210      | 63.6     |
|                        | <b>Erkek</b>                | 120      | 36.4     |
| <b>Kıdem</b>           | <b>1-10 yıl</b>             | 101      | 30.6     |
|                        | <b>11-20 yıl</b>            | 118      | 35.8     |
|                        | <b>21-30 yıl</b>            | 76       | 23.0     |
|                        | <b>31 yıl ve üzeri</b>      | 35       | 10.6     |
| <b>Eğitim Durumu</b>   | <b>Lisans</b>               | 219      | 66.4     |
|                        | <b>Lisansüstü</b>           | 111      | 33.6     |
| <b>Öğretmen Sayısı</b> | <b>1-30 öğretmen</b>        | 79       | 23.9     |
|                        | <b>31 öğretmen ve üzeri</b> | 251      | 76.1     |
| <b>Aynı Okulda</b>     | <b>1-3 yıl</b>              | 124      | 37.6     |
| <b>Çalışma Süresi</b>  | <b>4-6 yıl</b>              | 78       | 23.6     |
|                        | <b>7 yıl ve üzeri</b>       | 128      | 38.8     |
| <b>Toplam</b>          |                             | 330      | %100     |

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %63,6'sı (n=210) kadın ve %36,4'ü (n=120) erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunu kadın öğretmenler oluşturmaktadır.

Mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %30,6'sı (n=101) 1-10 yıl arası mesleki kıdeme, %35,8'i (n=118) 11-20 yıl arası mesleki kıdeme, %23'ü (n=76) 21-30 yıl arası mesleki kıdeme ve %10,6'sı (n=35) 31 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunu 1-20 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Eğitim durumu değişkeni incelendiğinde araştırmaya katılan öğretmenlerin %66,4'ü (n=219) lisans mezunu ve %33,6'sı (n=111) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunun lisans eğitimine sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Okullardaki öğretmen sayısı değişkenine bakıldığında öğretmenlerin %23'ünün (n=79) okullarında 1-30 arası öğretmen, %76,1'inin (n=251) okullarında 31 ve üzeri öğretmen görev yapmaktadır. Bu bağlamda araştırmaya katılan öğretmenlerin daha çok kalabalık okullarda görev yaptığı söylenebilir.

Öğretmenlerin aynı okulda çalışma sürelerine bakıldığında, %37,6'sı (n=124) aynı okulda 1-3 yıl arası görev yapanlar, %23,6'sı (n=78) aynı okulda 4-6 yıl arası görev yapanlar ve %38,8'i (n=128) aynı okulda 7 yıl ve üzeri görev yapanların oluşturduğu görülmektedir.

### 3.3.VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji algısı üzerindeki rolünün belirlenmesi amacıyla Bostancı (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği" ve Akpolat ve Levent (2018) tarafından hazırlanan ve geliştirilen "Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

***Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği***, "görevlerin ortak tamamlanması" (9 madde), "karşılıklı beceri geliştirme" (2 madde), "çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim" (4 madde), "duygusal destek" (3 madde) olmak üzere dört boyuttan, toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçek kesinlikle doğru değil (1), genellikle doğru değil (2), genellikle doğru(3) ve kesinlikle doğru (4) olmak üzere 4'lü Likert tipi derecelendirme ölçeği şeklindedir. Paylaşılan liderlik ölçeğinde 12-14 ve 15. sorular ters puanlanmaktadır.

***Örgütsel Sinerji Ölçeği***, beşli Likert tipinde ve 29 maddeden oluşmaktadır. Likert tipi ölçek, çeşitli duyuşsal özelliklerin yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sağlanarak ölçülmesinde sıklıkla başvurulan yöntemdir (Tekindal, 2009). Ölçek maddelerine ilişkin görüşler "1=Hiç " ve "5= Her Zaman" arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin dört alt boyutu bulunmaktadır. Bunlar; Etkileşim ve Takdir Etme (10 madde), Bütünleşme (10 madde), Strateji (6 madde), Güncellenme ve Güçlenme (3 madde)'dir.

Yukarıda belirtilen ölçeklere ait güvenilirlik analizleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Sinerji Güvenirlilik Analizi Sonuçları

| Değişkenler                                   | İfade Sayısı | Cronbach Alpha |
|-----------------------------------------------|--------------|----------------|
| <b>Paylaşılan Liderlik Toplam</b>             | 18           | .906           |
| Görevlerin Ortak Tamamlanması                 | 9            | .923           |
| Karşılıklı Beceri Geliştirme                  | 2            | .892           |
| Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim | 4            | .511           |
| Duygusal Destek                               | 3            | .827           |
| <b>Örgütsel Sinerji Toplam</b>                | 29           | .979           |
| Etkileşim ve Takdir Etme                      | 10           | .960           |
| Bütünleşme                                    | 10           | .952           |
| Strateji                                      | 6            | .931           |
| Güncellenme ve Güçlenme                       | 3            | .876           |

Güvenirlilik analizi kapsamında Cronbach Alpha değerlerinin literatüre göre karşılıkları şöyledir (Kılıç, 2016);

- $\geq 0.9$  Mükemmel
- $0.7 \leq \alpha < 0.9$  İyi
- $0.6 \leq \alpha < 0.7$  Kabul edilebilir
- $0.5 \leq \alpha < 0.6$  Zayıf
- $\alpha < 0.5$  Kabul edilemez

Tablo 2 incelendiğinde, paylaşılan liderlik uygulamaları ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach Alpha değerlerinin .511 ile .923 arasında olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda paylaşılan liderlik ölçeğinin zayıf ile mükemmel güvenirlilik arasında olduğu görülmektedir. Ölçeğin özgün halindeki Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı  $\alpha=.910$  iken bu araştırma için  $\alpha=.906$  olarak hesaplanmıştır (Büyüköztürk, 2012; Bostancı, 2012). Örgütsel sinerji ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach Alpha değerlerinin .876 ile .979 arasında olduğu görülmektedir. Ölçeğin özgün halindeki Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı  $\alpha=.974$  iken bu araştırma için  $\alpha=.979$  olarak hesaplanmıştır (Büyüköztürk, 2012; Akpolat ve Levent, 2018). Bu doğrultuda ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

### 3.4. VERİLERİN ANALİZİ

Her iki ölçekten toplanan verilerin analizine geçilmeden önce, veriler üzerinde kayıp veri analizleri yapılmıştır. Ayrıca normal dağılım analizleri gerçekleştirilmiş, basıklık ve çarpıklık katsayıları ile dağılım grafikleri incelenmiştir. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık katsayıları Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3.** Çarpıklık Basıklık Katsayıları

| Değişkenler                                   | n          | Ortalama | S.S. | Çarpıklık | Basıklık |
|-----------------------------------------------|------------|----------|------|-----------|----------|
| Görevlerin Ortak Tamamlanması                 | 330        | 2.82     | .67  | -.273     | -.181    |
| Karşılıklı Beceri Geliştirme                  | 330        | 2.88     | .72  | -.448     | .176     |
| Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim | 330        | 2.55     | .57  | .087      | .159     |
| Duygusal Destek                               | 330        | 3.00     | .59  | -.781     | 1.634    |
| <b>Paylaşılan Liderlik Toplam</b>             |            | 2.80     | .51  | -.392     | .252     |
| Etkileşim ve Takdir Etme                      | 330        | 3.63     | .86  | -.623     | .478     |
| Bütünleşme                                    | 330        | 3.52     | .84  | -.459     | .124     |
| Strateji                                      | 330        | 3.85     | .89  | -.800     | .381     |
| Güncellenme ve Güçlenme                       | 330        | 3.71     | .88  | -.575     | .157     |
| <b>Örgütsel Sinerji Toplam</b>                | <b>330</b> | 3.64     | .80  | -.540     | .104     |

Tablo 3’te çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; çarpıklık değerlerinin -.800 ile .087 arasında olduğu ve basıklık değerlerinin -.181 ile 1.634 arasında olduğu görülmektedir. George ve Mallery (2010)’a göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu zaman değişkenlerin normal dağılım gösterdikleri varsayılmaktadır.

Araştırma problemlerinin cevaplanmasında öncelikle aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Paylaşılan liderlik uygulamalarının cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okuldaki çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde t-Testi ve ANOVA testleri kullanılmıştır. İlgili değişkenler arasındaki çoklu ilişkiler, Pearson korelasyon katsayıları ile hesaplanmıştır. Paylaşılan liderlik uygulamalarının, örgütsel sinerji üzerine etkilerinin yordayıcılık düzeylerinin belirlenmesinde regresyon analizi kullanılmıştır.

#### 4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümü, “Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji algısı üzerindeki rolü nedir?” temel problemine, alt problemlere ait sorulara ve soruların cevaplarına yönelik elde edilen analiz sonuçlarını, bulgularını ve yorumlarını kapsamaktadır.

Öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderliğe yönelik algıları belirleyebilmek amacıyla ölçeği oluşturan alt boyutların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve tespit edilen çözümlemelerin yorumlanmasında Tablo 4’deki puan aralıkları kullanılmıştır. Paylaşılan liderlik ölçeğinde seçeneklere en düşük değer olan 1 puan ile en yüksek değer olan 4 puan verilmiş, bunlar arasındaki seri genişliğinin seçenek sayısına bölünmesi ile düzey aralıklarına ulaşılmıştır.

##### 4.1. OKULLARDA PAYLAŞILAN LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

###### 4.1.1. Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik algılarına yönelik betimsel istatistiklerinin yorumlanmasında Tablo 4’teki puan aralıkları kullanılmıştır.

**Tablo 4.** Paylaşılan Liderlik Ölçeği Ortalama Puan Aralığı Tablosu

| Paylaşılan Liderlik Ölçeği Ortalama Puan Aralığı |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| Ölçek Ortalama Puanı                             | Düzy       |
| 1.00 – 1.74                                      | Düşük      |
| 1.75 – 2.49                                      | Orta       |
| 2.50 – 3.24                                      | Yüksek     |
| 3.25 – 4.00                                      | Çok yüksek |

**Tablo 5.** Öğretmenlerin Paylaşılan Liderliğe İlişkin Algı Düzeyleri

| Ölçek                                         | Ortalama (X) | Standart Sapma(SS) | Düzy   |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------------|--------|
| Görevlerin Ortak Tamamlanması                 | 2.81         | .67                | Yüksek |
| Karşılıklı Beceri Geliştirme                  | 2.87         | .72                | Yüksek |
| Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim | 2.55         | .57                | Yüksek |
| Duygusal Destek                               | 3.00         | .59                | Yüksek |
| Paylaşılan Liderlik Toplam                    | 2.79         | .51                | Yüksek |

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin algılarına bakıldığında; öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarında ilk sırada 3.00 ortalama ( $\bar{X} = 3.00$ ) ile duygusal destek boyutu gelmektedir. İkinci sırada puan ortalaması ( $\bar{X} = 2.87$ ) karşılıklı beceri geliştirme boyutu, üçüncü sırada puan ortalaması ( $\bar{X} = 2.81$ ), görevlerin ortak tamamlanması boyutu ve dördüncü sırada puan ortalaması ( $\bar{X} = 2.55$ ) ile çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutu gelmektedir. Öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin algıları yüksektir.

#### 4.1.2. Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Bulgular ve Yorumlar

“Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” Sorusuna yanıt bulmak amacı ile aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 6.** Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

| Değişkenler                                   | Cinsiyet | N   | X    | S.S. | t      | p            |
|-----------------------------------------------|----------|-----|------|------|--------|--------------|
| Görevlerin Ortak Tamamlanması                 | Kadın    | 210 | 2.86 | .63  | 1.685  | .109         |
|                                               | Erkek    | 120 | 2.73 | .74  |        |              |
| Karşılıklı Beceri Geliştirme                  | Kadın    | 210 | 2.88 | .71  | .358   | .721         |
|                                               | Erkek    | 120 | 2.85 | .75  |        |              |
| Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim | Kadın    | 210 | 2.50 | .57  | -2.004 | <b>.046*</b> |
|                                               | Erkek    | 120 | 2.63 | .56  |        |              |
| Duygusal Destek                               | Kadın    | 210 | 3.02 | .58  | 1.032  | .303         |
|                                               | Erkek    | 120 | 2.95 | .60  |        |              |
| Paylaşılan Liderlik                           | Kadın    | 210 | 2.81 | .48  | .864   | .408         |
| Toplam                                        | Erkek    | 120 | 2.76 | .56  |        |              |

\*p<0.05

Tablo 6 incelendiğinde, okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan t-Testi bulgularına göre; görevlerin ortak tamamlanması [ $t_{(330)} = 1.685$ ;  $p > 0.05$ ], karşılıklı beceri geliştirme [ $t_{(330)} = .358$ ;  $p > 0.05$ ] ve duygusal destek [ $t_{(330)} = 1.032$ ;  $p > 0.05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı, bununla birlikte çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutunda [ $t_{(330)} = -2.004$ ;  $p < 0.05$ ] anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu boyuttaki anlamlı farklılığın erkek öğretmenler lehine olduğu görülmüştür. Buradan hareketle erkek öğretmenlerin puan ortalamalarının ( $\bar{X} = 2.63$ ) çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim algılarının kadın öğretmenlere ( $\bar{X} = 2.50$ ) göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 7.** Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

| Değişken                                      | Kıdem           | N   | $\bar{x}$ | SS  | Varyans       | Kar. Top. | Sd  | Ort. Karesi | F     | p    | Fark |
|-----------------------------------------------|-----------------|-----|-----------|-----|---------------|-----------|-----|-------------|-------|------|------|
| Görevlerin Ortak Tamamlanması                 | 1-10 yıl        | 101 | 2.87      | .63 | Gruplar arası | 1.779     | 3   | .593        | 1.295 | .276 | Yok  |
|                                               | 11-20 yıl       | 118 | 2.72      | .71 | Gruplar içi   | 149.277   | 326 | .458        |       |      |      |
|                                               | 21-30 yıl       | 76  | 2.83      | .68 | Toplam        | 151.056   | 329 |             |       |      |      |
|                                               | 31 yıl ve üzeri | 35  | 2.92      | .65 |               |           |     |             |       |      |      |
| Karşılıklı Beceri Geliştirme                  | 1-10 yıl        | 101 | 2.97      | .67 | Gruplar arası | 2.572     | 3   | .857        | 1.637 | .181 | Yok  |
|                                               | 11-20 yıl       | 118 | 2.80      | .78 | Gruplar içi   | 170.707   | 326 | .524        |       |      |      |
|                                               | 21-30 yıl       | 76  | 2.80      | .69 | Toplam        | 173.280   | 329 |             |       |      |      |
|                                               | 31 yıl ve üzeri | 35  | 3.01      | .69 |               |           |     |             |       |      |      |
| Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim | 1-10 yıl        | 101 | 2.46      | .55 | Gruplar arası | 1.458     | 3   | .486        | 1.255 | .290 | Yok  |
|                                               | 11-20 yıl       | 118 | 2.61      | .61 | Gruplar içi   | 115.654   | 326 | .355        |       |      |      |
|                                               | 21-30 yıl       | 76  | 2.55      | .51 | Toplam        | 117.113   | 329 |             |       |      |      |
|                                               | 31 yıl ve üzeri | 35  | 2.58      | .58 |               |           |     |             |       |      |      |
| Duygusal Destek                               | 1-10 yıl        | 101 | 3.10      | .55 | Gruplar arası | 3.226     | 3   | .766        | 2.214 | .086 | Yok  |
|                                               | 11-20 yıl       | 118 | 2.91      | .61 | Gruplar içi   | 298.000   | 326 | .346        |       |      |      |
|                                               | 21-30 yıl       | 76  | 2.95      | .60 | Toplam        | 301.227   | 329 |             |       |      |      |
|                                               | 31 yıl ve üzeri | 35  | 3.07      | .52 |               |           |     |             |       |      |      |
| Paylaşılan Liderlik (Toplam)                  | 1-10 yıl        | 101 | 2.83      | .46 | Gruplar arası | .778      | 3   | .259        | .974  | .405 | Yok  |
|                                               | 11-20 yıl       | 118 | 2.74      | .57 | Gruplar içi   | 86.813    | 326 | .266        |       |      |      |
|                                               | 21-30 yıl       | 76  | 2.79      | .51 | Toplam        | 87.591    | 329 |             |       |      |      |
|                                               | 31 yıl ve üzeri | 35  | 2.88      | .46 |               |           |     |             |       |      |      |

\*p<0,05

Tablo 7 incelendiğinde, okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA analizi bulgularına göre;

görevlerin ortak tamamlanması [ $F_{(330)} = 1.295$ ;  $p > 0.05$ ], karşılıklı beceri geliştirme [ $F_{(330)} = 1.637$ ;  $p > 0.05$ ], çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim [ $F_{(330)} = 1.255$ ;  $p > 0.05$ ] ve duygusal destek [ $F_{(330)} = 2.214$ ;  $p > 0.05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 8.** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

| Değişkenler                                   | Eğitim     | N   | X    | S.S. | t    | p    |
|-----------------------------------------------|------------|-----|------|------|------|------|
| Görevlerin Ortak Tamamlanması                 | Lisans     | 219 | 2.83 | .65  | .407 | .684 |
|                                               | Lisansüstü | 111 | 2.80 | .72  |      |      |
| Karşılıklı Beceri Geliştirme                  | Lisans     | 219 | 2.90 | .73  | .622 | .534 |
|                                               | Lisansüstü | 111 | 2.84 | .71  |      |      |
| Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim | Lisans     | 219 | 2.57 | .57  | .570 | .569 |
|                                               | Lisansüstü | 111 | 2.53 | .56  |      |      |
| Duygusal Destek                               | Lisans     | 219 | 3.01 | .59  | .393 | .694 |
|                                               | Lisansüstü | 111 | 2.98 | .57  |      |      |
| Paylaşılan Liderlik Toplam                    | Lisans     | 219 | 2.81 | .50  | .580 | .562 |
|                                               | Lisansüstü | 111 | 2.77 | .53  |      |      |

\* $p < 0.05$

Tablo 8 incelendiğinde, okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan t-Testi bulgularına göre; görevlerin ortak tamamlanması [ $t_{(330)} = .407$ ;  $p > 0.05$ ], karşılıklı beceri geliştirme [ $t_{(330)} = .622$ ;  $p > 0.05$ ], çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim [ $t_{(330)} = .570$ ;  $p > 0.05$ ] ve duygusal destek [ $t_{(330)} = .393$ ;  $p > 0.05$ ], boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 9.** Öğretmen Sayısına Göre Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

| Değişkenler               | Grup        | n   | X    | S.S | t      | p    |
|---------------------------|-------------|-----|------|-----|--------|------|
| Görevlerin Ortak          | 1-30        | 79  | 2.75 | .70 | -.973  | .331 |
| Tamamlanması              | 31 ve üzeri | 251 | 2.84 | .66 |        |      |
| Karşılıklı Beceri         | 1-30        | 79  | 2.85 | .78 | -.409  | .683 |
| Geliştirme                | 31 ve üzeri | 251 | 2.89 | .70 |        |      |
| Çalışanlar Arasında       | 1-30        | 79  | 2.47 | .61 | -1.554 | .121 |
| Merkezi Olmayan Etkileşim | 31 ve üzeri | 251 | 2.58 | .55 |        |      |
| Duygusal Destek           | 1-30        | 79  | 2.92 | .61 | -1.456 | .146 |
|                           | 31 ve üzeri | 251 | 3.01 | .58 |        |      |
| Paylaşılan Liderlik       | 1-30        | 79  | 2.72 | .56 | -1.365 | .173 |
| Toplam                    | 31 ve üzeri | 251 | 2.81 | .49 |        |      |

\*p<0.05

Tablo 9 incelendiğinde, okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan t-Testi bulgularına göre; görevlerin ortak tamamlanması [ $t_{(330)} = -.973$ ;  $p > 0.05$ ] karşılıklı beceri geliştirme [ $t_{(330)} = -.409$ ;  $p > 0.05$ ], çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim [ $t_{(330)} = -1.554$ ;  $p > 0.05$ ] ve duygusal destek [ $t_{(330)} = -1.456$ ;  $p > 0.05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte paylaşılan liderlik uygulamasının toplamına yönelik öğretmen algılarının da [ $t_{(330)} = -1.365$ ;  $p > 0.05$ ] farklılık göstermediği görülmektedir.

**Tablo 10.** Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

| Değişken                                      | Aynı Okul Süre N   | $\bar{x}$ | SS   | Varyans | Kar. Top.     | Sd      | Ort. Karesi | F     | p     | Fark      |
|-----------------------------------------------|--------------------|-----------|------|---------|---------------|---------|-------------|-------|-------|-----------|
| Görevlerin Ortak Tamamlanması                 | 1-3 yıl (1)        | 124       | 2.93 | .70     | Gruplar arası | 2.811   | 2           | 1.406 | 3.100 | .049* 1<2 |
|                                               | 4-6 yıl (2)        | 78        | 2.70 | .61     | Gruplar içi   | 148.245 | 327         | .453  |       |           |
|                                               | 7 yıl ve üzeri (3) | 128       | 2.78 | .67     | Toplam        | 151.056 | 329         |       |       |           |
| Karşılıklı Beceri Geliştirme                  | 1-3 yıl            | 124       | 2.99 | .75     | Gruplar arası | 2.534   | 2           | 1.267 | 2.427 | .090 Yok  |
|                                               | 4-6 yıl            | 78        | 2.78 | .63     | Gruplar içi   | 170.745 | 327         | .522  |       |           |
|                                               | 7 yıl ve üzeri     | 128       | 2.83 | .73     | Toplam        | 173.280 | 329         |       |       |           |
| Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim | 1-3 yıl            | 124       | 2.52 | .59     | Gruplar arası | .297    | 2           | .148  | .451  | .637 Yok  |
|                                               | 4-6 yıl            | 78        | 2.53 | .57     | Gruplar içi   | 107.489 | 327         | .329  |       |           |
|                                               | 7 yıl ve üzeri     | 128       | 2.58 | .54     | Toplam        | 107.786 | 329         |       |       |           |
| Duygusal Destek                               | 1-3 yıl            | 124       | 3.07 | .59     | Gruplar arası | 1.064   | 2           | .532  | 1.526 | .219 Yok  |
|                                               | 4-6 yıl            | 78        | 2.94 | .55     | Gruplar içi   | 114.047 | 327         | .349  |       |           |
|                                               | 7 yıl ve üzeri     | 128       | 2.96 | .60     | Toplam        | 115.111 | 329         |       |       |           |
| Paylaşılan Liderlik (Toplam)                  | 1-3 yıl            | 124       | 2.87 | .52     | Gruplar arası | 1.290   | 2           | .645  | 2.444 | .088 Yok  |
|                                               | 4-6 yıl            | 78        | 2.71 | .46     | Gruplar içi   | 86.301  | 327         | .264  |       |           |
|                                               | 7 yıl ve üzeri     | 128       | 2.77 | .52     | Toplam        | 87.591  | 329         |       |       |           |

\*p<0,05

Tablo 10 incelendiğinde, okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA analizi bulgularına göre; karşılıklı beceri geliştirme [ $F_{(330)} = 2.427$ ;  $p > 0.05$ ], çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim [ $F_{(330)} = .451$ ;  $p > 0.05$ ] ve duygusal destek [ $F_{(330)} = 1.526$ ;  $p > 0.05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Görevlerin ortak tamamlanması [ $F_{(330)} = 3.100$ ;  $p < 0.05$ ] boyutunda ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Bu boyuttaki anlamlı farklılığın hangi çalışma süresinden kaynaklandığının belirlenebilmesi için Post Hoc Tukey Testi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 11.** Görevlerin Ortak Tamamlanması Post Hoc Tukey Testi

| (I) Çalışma Süresi | (j) Çalışma Süresi | Ortalama Farklılık | Standart Sapma | p            |
|--------------------|--------------------|--------------------|----------------|--------------|
| 1-3 yıl            | 4-6 yıl            | .22978*            | .09730         | <b>.049*</b> |
|                    | 7 yıl ve üzeri     | .14883             | .08484         | .187         |
| 4-6 yıl            | 1-3 yıl            | -.22978            | .09730         | .049         |
|                    | 7 yıl ve üzeri     | -.08095            | .09672         | .680         |
| 7 yıl ve üzeri     | 1-3 yıl            | -.14883            | .08484         | .187         |
|                    | 4-6 yıl            | .08095             | .09672         | .680         |

\*p<0,05

Tablo 11 incelendiğinde, paylaşılan liderlik alt boyutu olan görevlerin ortak tamamlanması için gerçekleştirilen Post Hoc Tukey Testi bulgularına göre; aynı okulda 1-3 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin, aynı okulda 4-6 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlere göre görevlerin ortak tamamlanması algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p<.05$ ). Bu bağlamda aynı okulda daha az çalışma sürelerine sahip olan öğretmenlerin görevlerin ortak tamamlanması algılarının okula daha hızlı ve daha kolay uyum sağlayabilme açısından daha yüksek olduğu söylenebilir.

#### 4.2. OKULLARDA ÖRGÜTSEL SİNERJİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenlerin örgütsel sinerji düzeylerine yönelik algılarını belirleyebilmek amacıyla ölçeği oluşturan alt boyutların aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanmış ve tespit edilen çözümlemelerin yorumlanmasında Tablo 12’de puan aralıkları kullanılmıştır. Örgütsel sinerji ölçeğinde seçeneklere en düşük değer olan 1 puan ile en yüksek değer olan 5 puan verilmiş, bunlar arasındaki seri genişliğinin seçenek sayısına bölünmesi  $4/5=0.80$  ile düzey aralıklarına ulaşılmıştır (Turgut ve Baykul, 1992).

#### 4.2.1. Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji algılarına yönelik betimsel istatistiklerinin yorumlanmasında Tablo 12’deki puan aralıkları kullanılmıştır.

**Tablo 12.** Örgütsel Sinerji Ölçeği Ortalama Puan Aralığı

| Örgütsel Sinerji Ölçeği Ortalama Puan Aralığı |            |
|-----------------------------------------------|------------|
| Ölçek Ortalama Puanı                          | Düzy       |
| 1.00 – 1.80                                   | Çok Düşük  |
| 1.81 – 2.60                                   | Düşük      |
| 2.61 – 3.40                                   | Orta       |
| 3.41 – 4.20                                   | Yüksek     |
| 4.21 – 5.00                                   | Çok yüksek |

**Tablo 13.** Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algı Düzeyleri

| Ölçek                    | Ortalama (X) | Standart Sapma(SS) | Düzy   |
|--------------------------|--------------|--------------------|--------|
| Etkileşim ve Takdir Etme | 3.63         | .86                | Yüksek |
| Bütünleşme               | 3.52         | .84                | Yüksek |
| Strateji                 | 3.85         | .89                | Yüksek |
| Güncellenme ve Güçlenme  | 3.71         | .88                | Yüksek |
| Örgütsel Sinerji Toplam  | 3.64         | .80                | Yüksek |

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeylerine bakıldığında; öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarında ilk sırada 3.85 ortalama ile strateji boyutu gelmektedir. İkinci sırada puan ortalamaları ( $\bar{X} = 3.71$ ) ile güncelleme ve güçlenme boyutu, üçüncü sırada puan ortalamaları ( $\bar{X} = 3.63$ ) ile etkileşim ve takdir etme boyutu ve dördüncü sırada puan ortalamaları ( $\bar{X} = 3.52$ ) ile bütünleşme boyutu gelmektedir. Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji algıları yüksektir.

#### 4.2.2. Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarının Demografik Değişkenlere Göre Bulgular ve Yorumlar

“Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeyleri, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine farklılaşmakta mıdır?” Sorusuna yanıt bulmak amacı ile aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 14.** Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

| Değişkenler         | Cinsiyet | N   | X    | S.S. | t     | p    |
|---------------------|----------|-----|------|------|-------|------|
| Etkileşim ve Takdir | Kadın    | 210 | 3.64 | .85  | .218  | .828 |
| Etme                | Erkek    | 120 | 3.62 | .87  |       |      |
| Bütünleşme          | Kadın    | 210 | 3.53 | .83  | .405  | .686 |
|                     | Erkek    | 120 | 3.50 | .85  |       |      |
| Strateji            | Kadın    | 210 | 3.84 | .88  | -.374 | .708 |
|                     | Erkek    | 120 | 3.88 | .92  |       |      |
| Güncellenme ve      | Kadın    | 210 | 3.71 | .89  | -.094 | .925 |
| Güçlenme            | Erkek    | 120 | 3.72 | .87  |       |      |
| Örgütsel Sinerji    | Kadın    | 210 | 3.65 | .79  | .129  | .898 |
| Toplam              | Erkek    | 120 | 3.64 | .82  |       |      |

Tablo 14 incelendiğinde, okullarda örgütsel sinerjiye yönelik öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan t-Testi bulgularına göre; etkileşim ve takdir etme [ $t_{(330)} = .218$ ;  $p > 0.05$ ], bütünleşme [ $t_{(330)} = .405$ ;  $p > 0.05$ ], strateji [ $t_{(330)} = -.374$ ;  $p > 0.05$ ], güncellenme ve güçlenme [ $t_{(330)} = -.094$ ;  $p > 0.05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 15.** Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

| Değişken                  | Kıdem               | N   | $\bar{x}$ | SS  | Varyans       | Kar. Top. | Sd  | Ort. Karesi | F     | p     | Fark |
|---------------------------|---------------------|-----|-----------|-----|---------------|-----------|-----|-------------|-------|-------|------|
| Etkileşim ve Takdir Etme  | 1-10 yıl            | 101 | 3.72      | .81 | Gruplar arası | 3.984     | 3   | 1.328       | 1.819 | .143  | Yok  |
|                           | 11-20 yıl           | 118 | 3.59      | .90 | Gruplar içi   | 237.933   | 326 | .730        |       |       |      |
|                           | 21-30 yıl           | 76  | 3.48      | .83 | Toplam        | 241.917   | 329 |             |       |       |      |
|                           | 31 yıl ve üzeri     | 35  | 3.82      | .81 |               |           |     |             |       |       |      |
| Bütünleşme                | 1-10 yıl            | 101 | 3.62      | .80 | Gruplar arası | 4.974     | 3   | 1.658       | 2.380 | .070  | Yok  |
|                           | 11-20 yıl           | 118 | 3.47      | .89 | Gruplar içi   | 227.066   | 326 | .697        |       |       |      |
|                           | 21-30 yıl           | 76  | 3.35      | .78 | Toplam        | 232.040   | 329 |             |       |       |      |
|                           | 31 yıl ve üzeri     | 35  | 3.73      | .82 |               |           |     |             |       |       |      |
| Strateji                  | 1-10 yıl            | 101 | 3.92      | .86 | Gruplar arası | 3.457     | 3   | 1.152       | 1.437 | .232  | Yok  |
|                           | 11-20 yıl           | 118 | 3.83      | .88 | Gruplar içi   | 261.511   | 326 | .802        |       |       |      |
|                           | 21-30 yıl           | 76  | 3.71      | .98 | Toplam        | 264.968   | 329 |             |       |       |      |
|                           | 31 yıl ve üzeri     | 35  | 4.05      | .80 |               |           |     |             |       |       |      |
| Güncellenme ve Güçlenme   | 1-10 yıl (1)        | 101 | 3.82      | .88 | Gruplar arası | 6.989     | 3   | 2.330       | 3.034 | .029* | 4>3  |
|                           | 11-20 yıl (2)       | 118 | 3.65      | .87 | Gruplar içi   | 250.314   | 326 | .768        |       |       |      |
|                           | 21-30 yıl (3)       | 76  | 3.53      | .91 | Toplam        | 257.303   | 329 |             |       |       |      |
|                           | 31 yıl ve üzeri (4) | 35  | 4.00      | .78 |               |           |     |             |       |       |      |
| Örgütsel Sinerji (Toplam) | 1-10 yıl            | 101 | 3.74      | .76 | Gruplar arası | 4.450     | 3   | 1.483       | 2.328 | .074  | Yok  |
|                           | 11-20 yıl           | 118 | 3.60      | .83 | Gruplar içi   | 207.687   | 326 | .637        |       |       |      |
|                           | 21-30 yıl           | 76  | 3.49      | .80 | Toplam        | 212.137   | 329 |             |       |       |      |
|                           | 31 yıl ve üzeri     | 35  | 3.86      | .74 |               |           |     |             |       |       |      |

\*p<0,05

Tablo 15 incelendiğinde, okullarda örgütsel sinerjiye yönelik öğretmen algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA analizi bulgularına göre; etkileşim ve takdir etme [ $F_{(330)} = 1.819$ ;  $p > 0.05$ ], bütünleşme [ $F_{(330)} = 2.380$ ;  $p > 0.05$ ], strateji [ $F_{(330)} = 1.437$ ;  $p > 0.05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı bununla birlikte

güncellenme ve güçlenme [ $F_{(330)} = 3.034$ ;  $p < 0.05$ ] boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu boyuttaki anlamlı farklılığın hangi kıdem grubundan kaynaklandığının belirlenebilmesi için Post Hoc Tukey Testi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 16.** Güncellenme ve Güçlenme Post Hoc Tukey Testi

| (I) Kıdem       | (j) Kıdem       | Ortalama Farklılık | Standart Sapma | p            |
|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|--------------|
| 1-10 yıl        | 11-20 yıl       | .16924             | .11878         | .485         |
|                 | 21-30 yıl       | .28231             | .13306         | .148         |
|                 | 31 yıl ve üzeri | -.18774            | .17187         | .694         |
| 11-20 yıl       | 1-10 yıl        | -.16924            | .11878         | .485         |
|                 | 21-30 yıl       | .11307             | .12888         | .817         |
|                 | 31 yıl ve üzeri | -.35698            | .16866         | .150         |
| 21-30 yıl       | 1-10 yıl        | -.28231            | .13306         | .148         |
|                 | 11-20 yıl       | -.11307            | .12888         | .817         |
|                 | 31 yıl ve üzeri | -.47005            | .17900         | .045         |
| 31 yıl ve üzeri | 1-10 yıl        | .18774             | .17187         | .694         |
|                 | 11-20 yıl       | .35698             | .16866         | .150         |
|                 | 21-30 yıl       | .47005*            | .17900         | <b>.045*</b> |

\* $p < 0,05$

Tablo 16 incelendiğinde, örgütsel sinerji alt boyutu olan güncellenme ve güçlenme için gerçekleştirilen Post Hoc Tukey Testi bulgularına göre; 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin 21-30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre güncellenme ve güçlenme algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 17.** Eğitim Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

| Değişkenler              | Eğitim     | N   | X    | S.S. | t     | p    |
|--------------------------|------------|-----|------|------|-------|------|
| Etkileşim ve Takdir Etme | Lisans     | 219 | 3.63 | .87  | -.077 | .939 |
|                          | Lisansüstü | 111 | 3.64 | .83  |       |      |
| Bütünleşme               | Lisans     | 219 | 3.53 | .83  | .206  | .837 |
|                          | Lisansüstü | 111 | 3.51 | .85  |       |      |
| Strateji                 | Lisans     | 219 | 3.85 | .92  | -.127 | .899 |
|                          | Lisansüstü | 111 | 3.86 | .85  |       |      |
| Güncellenme ve Güçlenme  | Lisans     | 219 | 3.73 | .89  | .416  | .678 |
|                          | Lisansüstü | 111 | 3.69 | .86  |       |      |
| Örgütsel Sinerji Toplam  | Lisans     | 219 | 3.65 | .80  | .064  | .949 |
|                          | Lisansüstü | 111 | 3.65 | .79  |       |      |

\*p<0.05

Tablo 17 incelendiğinde, okullarda örgütsel sinerjiye yönelik öğretmen algılarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan t-Testi bulgularına göre; etkileşim ve takdir etme [ $t_{(330)} = -.077$ ;  $p > 0.05$ ], bütünleşme [ $t_{(330)} = .206$ ;  $p > 0.05$ ], strateji [ $t_{(330)} = -.127$ ;  $p > 0.05$ ], güncellenme ve güçlenme [ $t_{(330)} = .416$ ;  $p > 0.05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 18.** Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

| Değişkenler              | Grup        | n   | X    | S.S  | t      | p    |
|--------------------------|-------------|-----|------|------|--------|------|
| Etkileşim ve Takdir Etme | 1-30        | 79  | 3.57 | .93  | -.760  | .448 |
|                          | 31 ve üzeri | 251 | 3.65 | .83  |        |      |
| Bütünleşme               | 1-30        | 79  | 3.42 | .98  | -1.172 | .242 |
|                          | 31 ve üzeri | 251 | 3.55 | .78  |        |      |
| Strateji                 | 1-30        | 79  | 3.72 | .94  | -1.604 | .110 |
|                          | 31 ve üzeri | 251 | 3.90 | .88  |        |      |
| Güncellenme ve Güçlenme  | 1-30        | 79  | 3.65 | 1.00 | -.764  | .445 |
|                          | 31 ve üzeri | 251 | 3.74 | .84  |        |      |
| Örgütsel Sinerji Toplam  | 1-30        | 79  | 3.56 | .91  | -1.160 | .247 |
|                          | 31 ve üzeri | 251 | 3.68 | .76  |        |      |

\*p<0.05

Tablo 18 incelendiğinde, okullarda örgütsel sinerjiye yönelik öğretmen algılarının öğretmen sayısı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan t-Testi bulgularına göre; etkileşim ve takdir etme [ $t_{(330)} = -.760$ ;  $p > 0.05$ ], bütünleşme [ $t_{(330)} = -1.172$ ;  $p > 0.05$ ], strateji [ $t_{(330)} = -1.604$ ;  $p > 0.05$ ], güncellenme ve güçlenme [ $t_{(330)} = -.764$ ;  $p > 0.05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 19.** Aynı Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullardaki Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

| Değişken                  | Aynı Okul Süre N | $\bar{x}$ | SS   | Varyans | Kar. Top.     | Sd      | Ort. Karesi | F     | p     | Fark     |
|---------------------------|------------------|-----------|------|---------|---------------|---------|-------------|-------|-------|----------|
| Etkileşim ve Takdir Etme  | 1-3 yıl          | 124       | 3.75 | .88     | Gruplar arası | 2.900   | 2           | 1.450 | 1.984 | .139 Yok |
|                           | 4-6 yıl          | 78        | 3.58 | .75     | Gruplar içi   | 239.017 | 327         | .731  |       |          |
|                           | 7 yıl ve üzeri   | 128       | 3.54 | .87     | Toplam        | 241.917 | 329         |       |       |          |
| Bütünleşme                | 1-3 yıl          | 124       | 3.64 | .89     | Gruplar arası | 3.161   | 2           | 1.580 | 2.258 | .106 Yok |
|                           | 4-6 yıl          | 78        | 3.42 | .76     | Gruplar içi   | 228.879 | 327         | .700  |       |          |
|                           | 7 yıl ve üzeri   | 128       | 3.46 | .82     | Toplam        | 232.040 | 329         |       |       |          |
| Strateji                  | 1-3 yıl          | 124       | 3.97 | .92     | Gruplar arası | 3.109   | 2           | 1.555 | 1.941 | .145 Yok |
|                           | 4-6 yıl          | 78        | 3.74 | .86     | Gruplar içi   | 261.859 | 327         | .801  |       |          |
|                           | 7 yıl ve üzeri   | 128       | 3.80 | .88     | Toplam        | 264.968 | 329         |       |       |          |
| Güncellenme ve Güçlenme   | 1-3 yıl          | 124       | 3.85 | .93     | Gruplar arası | 3.678   | 2           | 1.839 | 2.371 | .095 Yok |
|                           | 4-6 yıl          | 78        | 3.62 | .90     | Gruplar içi   | 253.625 | 327         | .776  |       |          |
|                           | 7 yıl ve üzeri   | 128       | 3.63 | .81     | Toplam        | 257.303 | 329         |       |       |          |
| Örgütsel Sinerji (Toplam) | 1-3 yıl          | 124       | 3.77 | .83     | Gruplar arası | 3.033   | 2           | 1.516 | 2.371 | .095 Yok |
|                           | 4-6 yıl          | 78        | 3.56 | .74     | Gruplar içi   | 209.104 | 327         | .639  |       |          |
|                           | 7 yıl ve üzeri   | 128       | 3.58 | .79     | Toplam        | 212.137 | 329         |       |       |          |

\*p<0.05

Tablo 19 incelendiğinde, okullarda örgütsel sinerjiye yönelik öğretmen algılarının aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA analizi bulgularına göre; etkileşim ve takdir etme [ $F_{(330)} = 1.984$ ;  $p > 0.05$ ], bütünleşme [ $F_{(330)} = 2.258$ ;  $p > 0.05$ ], strateji [ $F_{(330)} = 1.941$ ;  $p > 0.05$ ] güncellenme ve güçlenme [ $F_{(330)} = 2.371$ ;  $p > 0.05$ ] boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### 4.3. OKULLARDA PAYLAŞILAN LİDERLİK UYGULAMALARI İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ÜZERİNDEKİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK BULGULAR ve YORUMLAR

Aşağıdaki Tablo 20’de öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik ile örgütsel sinerji düzeyine yönelik algıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Korelasyon, iki değişken arasında anlamlı bir şekilde farklılık bulunup bulunmadığını saptamak amacıyla ortaya konulan istatistiksel bir yöntemdir. Ural ve Kılıç (2013)’a göre korelasyon analizinde değişkenlerin arasındaki ilişkilerin düzeyi, korelasyon katsayısı 0.0 ile 0.29 arasında olduğu durumlarda zayıf düzeyde ilişki; 0.30 ile 0.64 arasında olduğu durumlarda orta düzeyde ilişki; 0.65 ile 0.84 arasında olduğu durumlarda güçlü düzeyde ilişki; 0.85 ile 1.00 arasında olduğu durumlarda da çok güçlü düzeyde ilişki şeklinde yorumlanabilmektedir.

**Tablo 20.** Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik İle Örgütsel Sinerji Düzeyine Yönelik Algıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

| ÖRGÜTSEL SİNERJİ | PAYLAŞILAN LİDERLİK           |  | Karşılıklı Beceri Geliştirme | Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim | Duygusal Destek | Paylaşılan Liderlik (Toplam) |
|------------------|-------------------------------|--|------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------|------------------------------|
|                  | Görevlerin Ortak Tamamlanması |  |                              |                                               |                 |                              |
| Etkileşim        | r .613**                      |  | .548**                       | .348**                                        | .738**          | .715**                       |
| ve takdir etme   | p .000                        |  | .000                         | .000                                          | .000            | .000                         |
| Bütünleşme       | r .593**                      |  | .524**                       | .302**                                        | .678**          | .675**                       |
|                  | p .000                        |  | .000                         | .000                                          | .000            | .000                         |
| Strateji         | r .532**                      |  | .431**                       | .261**                                        | .536**          | .583**                       |
|                  | p .000                        |  | .000                         | .000                                          | .000            | .000                         |
| Güncelleme       | r .568**                      |  | .570**                       | .246**                                        | .569**          | .648**                       |
| ve Güçlenme      | p .000                        |  | .000                         | .000                                          | .000            | .000                         |
| Örgütsel         | r .627**                      |  | .555**                       | .325**                                        | .715**          | .716**                       |
| Sinerji (Toplam) | p .000                        |  | .000                         | .000                                          | .000            | .000                         |

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik algıları ile örgütsel sinerji algıları arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki ( $r:.716, p < 0.01$ ) olduğu görülmektedir.

Paylaşılan liderlik boyutlarından görevlerin ortak tamamlanması ile örgütsel sinerji boyutlarından etkileşim ve takdir etme arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.613, p < 0.01$ ), bütünleşme ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.593, p < 0.01$ ), strateji ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.532, p < 0.01$ ), güncellenme ve güçlenme arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.568, p < 0.01$ ), örgütsel sinerji ölçeği ile pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki ( $r:.627, p < 0.01$ ) olduğu görülmektedir.

Paylaşılan liderlik boyutlarından karşılıklı beceri geliştirme ile örgütsel sinerji boyutlarından etkileşim ve takdir etme arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.548, p < 0.01$ ), bütünleşme ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.524, p < 0.01$ ), strateji ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.431, p < 0.01$ ), güncellenme ve güçlenme arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.570, p < 0.01$ ), örgütsel sinerji ölçeği ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.555, p < 0.01$ ) olduğu görülmektedir.

Paylaşılan liderlik boyutlarından çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ile örgütsel sinerji boyutlarından etkileşim ve takdir etme arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.348, p < 0.01$ ), bütünleşme ile arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki ( $r:.302, p < 0.01$ ), strateji ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.261, p < 0.01$ ), güncellenme ve güçlenme arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki ( $r:.246, p < 0.01$ ), örgütsel sinerji ölçeği ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.325, p < 0.01$ ) olduğu görülmektedir.

Paylaşılan liderlik boyutlarından duygusal destek ile örgütsel sinerji boyutlarından etkileşim ve takdir etme arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki ( $r:.738, p < 0.01$ ), bütünleşme ile arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki ( $r:.678, p < 0.01$ ), strateji ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki ( $r:.536, p < 0.01$ ), güncellenme ve güçlenme arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki ( $r:.659, p < 0.01$ ), örgütsel sinerji ölçeği ile pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki ( $r:.715, p < 0.01$ ) olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 21’de ise öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları algılarının örgütsel sinerji algılarını yordama durumuna ilişkin regresyon analizi sonuçları görülmektedir. Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişkenden en az birini yordanan (bağımlı değişken), bir veya birden daha çok ise yordayan değişken (bağımsız değişken) olarak açıklayan ve daha önceden aralarında ilişki saptanan bir analiz uygulaması olarak kabul edilmektedir (Seçer, 2013).

**Tablo 21.** Öğretmenlerin Okullardaki Paylaşılan Liderlik Uygulamaları Algılarının Örgütsel Sinerji Algılarını Yordama Durumuna İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

| Yordanan Değişken: Örgütsel Sinerji           |       |         |                |       |      |       |       |
|-----------------------------------------------|-------|---------|----------------|-------|------|-------|-------|
| Yordayıcı Değişken                            | B     | S. Hata | $\beta$ (Beta) | t     | p    | Kısmi | İkili |
| <b>Sabit</b>                                  | 2.540 | .182    |                | .850  | .396 |       |       |
| Görevlerin Ortak Tamamlanması                 | .273  | .066    | .230           | 4.117 | .000 | .223  | .149  |
| Karşılıklı Beceri Geliştirme                  | .059  | .060    | .053           | .972  | .332 | .054  | .035  |
| Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim | .224  | .052    | .160           | 4.284 | .000 | .231  | .155  |
| Duygusal Destek                               | .662  | .072    | .487           | 9.222 | .000 | .455  | .334  |
| <b>R: .758      R<sup>2</sup>= .569</b>       |       |         |                |       |      |       |       |
| <b>F(330)=109.759 P= .000</b>                 |       |         |                |       |      |       |       |
| *p<0,05                                       |       |         |                |       |      |       |       |

Tablo 21 incelendiğinde, paylaşılan liderlik algısı boyutlarından görevlerin ortak tamamlanması, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek boyutlarının örgütsel sinerjiyi anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir (R= .758, R<sup>2</sup>= .569, p<.05). Paylaşılan liderlik algısı boyutlarından görevlerin ortak tamamlanması, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek örgütsel sinerjiyi yordama gücü %56.9 olarak bulunmuştur (R<sup>2</sup>=.569). Yordama gücünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu görülmüştür (p<0.05).

Regresyon analizinin ‘t’ değerleri incelendiğinde; paylaşılan liderliğin görevlerin ortak tamamlanması boyutunda bir birimlik artış örgütsel sinerji değişkeni üzerinde pozitif yönlü .273 ‘lük bir değişime, çalışanlar arasında merkezi olmayan

etkileşim boyundaki bir birimlik artış örgütsel sinerji değişkeni üzerinde pozitif yönlü .224'lük bir değişime, duygusal destek boyutunda bir birimlik artış örgütsel sinerji değişkeni üzerinde pozitif yönlü .662'lik bir değişime katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte paylaşılan liderlikte karşılıklı beceri geliştirme boyutunun örgütsel sinerji değişkeni üzerinde bir etkisinin olmadığı bulunmuştur.



## 5. BÖLÜM: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışma okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarının öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları üzerindeki rolünü belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar değerlendirilmiş, literatürde yapılan önceki diğer ilgili çalışmalarla sonuçlar tartışılmıştır.

### 5.1. ÖĞRETMENLERİN OKULLARDAKİ PAYLAŞILAN LİDERLİK UYGULAMALARI ALGILARINA YÖNELİK SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın “öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin algıları nedir?” birinci sorusuna yönelik elde edilen bulgulara göre;

Öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin algıları yüksektir. Öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin algılarına bakıldığında; öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarında ilk sırada duygusal destek boyutu, ikinci sırada karşılıklı beceri geliştirme boyutu, üçüncü sırada görevlerin ortak tamamlanması boyutu ve dördüncü sırada çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutu gelmektedir. Bu konuda benzer çalışmalar yapan Alagöz, Alagöz, Aydoğan, Durmaz (2022) öğretmenlerin okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin algıları çok yüksek olarak bulunmuştur.

Şarbay ve Bostancı (2018) öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarında ilk sırada duygusal destek boyutu, ikinci sırada karşılıklı beceri geliştirme boyutu, üçüncü sırada görevlerin ortak tamamlanması boyutu ve dördüncü sırada çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutu gelmektedir. Aksoy (2019) tarafından öğretmenlerin okulda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algılarının yüksek olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarında ilk sırada duygusal destek boyutu, ikinci sırada karşılıklı beceri geliştirme boyutu, üçüncü sırada görevlerin ortak tamamlanması boyutu ve dördüncü sırada çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutu gelmektedir. Sonuçlar bu araştırmayı destekler niteliktedir. Bostancı vd. (2018) tarafından öğretmenlerin okulda paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algılarının yüksek olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarında ilk sırada duygusal destek boyutu, ikinci sırada karşılıklı beceri geliştirme boyutu, üçüncü sırada görevlerin

ortak tamamlanması boyutu ve dördüncü sırada çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutu gelmektedir. Sonuçlar yine bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Literatüre bakıldığında genel olarak öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının yüksek bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu araştırmada da öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları yüksek bulunmuştur.

Araştırmanın “okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algıları, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” ikinci sorusuna yönelik elde edilen bulgulara göre;

Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algılarının kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bununla birlikte okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen algıları cinsiyet ve aynı okulda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre; erkek öğretmenlerin çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda benzer çalışmalar yapan Altuntaş, Çetin ve Kantekin (2023) cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının, erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Aynı okulda 1-3 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin, aynı okulda 4-6 yıl arası çalışma süresine sahip olan öğretmenlere göre görevlerin ortak tamamlanması algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüylü (2022) aynı okul 0-2 yıl arası çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin 6-8 yıl arası çalışma süresine sahip olan öğretmenlere göre görevlerin ortak tamamlanması algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Literatüre bakıldığında genel olarak öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu araştırmada sadece öğretmenlerin paylaşılan liderlik algılarının cinsiyet ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

## 5.2. ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SİNERJİ ALGILARINA YÖNELİK SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın “öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeyleri nedir?” üçüncü sorusuna yönelik elde edilen bulgulara göre;

Öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerji algıları yüksektir. Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeylerine bakıldığında; öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarında ilk sırada strateji boyutu gelmektedir. İkinci sırada güncelleme ve güçlenme boyutu, üçüncü sırada etkileşim ve takdir etme boyutu ve dördüncü sırada bütünleşme boyutu gelmektedir. Bu konuda benzer çalışmalar yapan Yıldırım (2021) araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin okuldaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarında ilk sırada strateji boyutu, ikinci sırada güncelleme ve güçlenme boyutu, üçüncü sırada etkileşim ve takdir etme boyutu ve dördüncü sırada bütünleşme boyutu gelmektedir.

Aker ve Bostancı (2023) araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin okuldaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarında ilk sırada strateji boyutu gelmektedir. İkinci sırada etkileşim ve takdir etme boyutu, üçüncü sırada güncelleme ve güçlenme boyutu ve dördüncü sırada bütünleşme boyutu gelmektedir. Uluten (2023) araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin okuldaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarında ilk sırada strateji boyutu, ikinci sırada güncelleme ve güçlenme boyutu gelmektedir. Üçüncü sırada etkileşim ve takdir etme boyutu ve dördüncü sırada bütünleşme boyutu gelmektedir. Duman (2021) araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin okuldaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarında ilk sırada güncellenme güçlenme boyutu, ikinci sırada strateji boyutu, üçüncü sırada etkileşim ve takdir etme boyutu ve dördüncü sırada bütünleşme boyutu gelmektedir. Akçay (2023) araştırmaya katılım gösteren yönetici ve öğretmenlerin okuldaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin örgütsel sinerji algılarında ilk sırada strateji boyutu, ikinci sırada güncellenme ve güçlenme boyutu, üçüncü sırada etkileşim ve takdir etme boyutu ve dördüncü sırada

bütünleşme boyutu gelmektedir. Aykıt (2023) araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin okuldaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarında ilk sırada strateji boyutu gelmektedir. İkinci sırada etkileşim ve takdir etme boyutu, üçüncü sırada bütünleşme boyutu ve dördüncü sırada güncelleme ve güçlenme boyutu gelmektedir. Bostancı ve Koçak (2022) araştırmaya katılım gösteren öğretmenlerin okuldaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik algılarının orta ile yüksek düzey arasında olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarında ilk sırada strateji boyutu, ikinci sırada güncelleme ve güçlenme boyutu, üçüncü sırada etkileşim ve takdir etme boyutu ve dördüncü sırada bütünleşme boyutu gelmektedir.

Literatüre bakıldığında genel olarak öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının yüksek bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu araştırmada da öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları yüksek bulunmuştur.

Araştırmanın “öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeyleri, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine farklılaşmakta mıdır?” dördüncü sorusuna yönelik elde edilen bulgulara göre;

Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeyleri, cinsiyet, eğitim durumu, okuldaki öğretmen sayısı, aynı okuldaki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin algı düzeyleri kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre; 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin 21-30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre güncellenme ve güçlenme algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda benzer çalışmalar yapan Ersoy (2019) örgütsel sinerji ölçeği strateji alt boyutu kıdem gruplarına göre farklılık gösterdiği ancak, diğer örgütsel sinerji alt boyutların kıdem yılı değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini belirlemiştir. Duman (2021) güncellenme ve güçlenme boyutunda 21 yıl ve üzeri müdürleri ile çalışan öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip oldukları, en düşük ortalamaya da 11-20 yıl müdürleri ile çalışan öğretmenlere ait olduğu belirlenmiştir. Daha çok mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin güncelleme ve güçlenme algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Literatüre bakıldığında genel olarak öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu araştırmada sadece öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği bulunmuştur.

### **5.3. ÖĞRETMENLERİN PAYLAŞILAN LİDERLİK ALGILARI İLE ÖRGÜTSEL SİNERJİ ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERE YÖNELİK SONUÇLAR VE TARTIŞMA**

Araştırmanın “okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?” beşinci sorusuna yönelik elde edilen bulgulara göre;

Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Paylaşılan liderlik boyutlarından görevlerin ortak tamamlanması ve karşılıklı beceri geliştirme ile örgütsel sinerji boyutlarından etkileşim ve takdir etme, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki, görevlerin ortak tamamlanması örgütsel sinerji ölçeği ile pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki olduğu, örgütsel sinerji ölçeği ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paylaşılan liderlik boyutlarından çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim, strateji, ile örgütsel sinerji boyutlarından etkileşim ve takdir etme arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki, bütünleşme ile arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki, güncellenme ve güçlenme arasında pozitif yönde ve zayıf düzeyde bir ilişki, örgütsel sinerji ölçeği ile pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paylaşılan liderlik boyutlarından duygusal destek, bütünleşme, güncellenme ve güçlenme ile örgütsel sinerji boyutlarından etkileşim ve takdir etme arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki, strateji ile arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişki, örgütsel sinerji ölçeği ile pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın “okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?” altıncı sorusuna yönelik elde edilen bulgulara göre;

Okullarda paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerjinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Paylaşılan liderlik algısı boyutlarından görevlerin ortak tamamlanması, çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim ve duygusal destek örgütsel sinerjiyi anlamlı bir biçimde yordadığı tespit edilmiştir. Bu boyutlara yönelik uygulamaların okullarda artması, örgütsel sinerjiyi arttırmaktadır.

Literatüre bakıldığında okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları arasındaki ilişkiye yönelik birebir örtüşen araştırmanın olmadığı görülmekle birlikte, paylaşılan liderlik uygulamaları ile örgütsel sinerji algıları arasındaki ilişkilere yönelik literatürdeki ifadelere bakıldığında;

Sinerjik örgütlerin yönetiminin temelinde toplam katılım kültürü ile paylaşım kültürü yer almaktadır. Örgütlerde bilgi paylaşımı, vizyon paylaşımı, iş paylaşımı, sorumluluk ve yetkilerin paylaşımı ve kazanç paylaşımına yönelik kurumsal kültürün yaratılması gerekmektedir. Örgütte başta liderler olmak üzere herkesin her an paylaşımına hazır olmaları ve herkesin tecrübelerini ve bilgilerini diğerleriyle paylaşmaları sonucunda örgütsel sinerjinin artacağı ifade edilebilir (Yıldırım, 2021).

Sinerjik yönetimin felsefesini benimsemeyen, ekip çalışması, yerinden yönetim, yetki ve sorumluluk paylaşımına inanmayan bir liderin örgütsel sinerjiyi oluşturmaları da mümkün değildir (Duman, 2021).

Sinerjik örgütün gelişimi için ortaklaşa hedeflerin ve dayanışmanın paylaşılmasından ortaya çıkan gönüllülüğün, çalışanların güçlendirilmesinin ve çalışanların ilgilerinden meydana gelen yetenek çok önemli bir yere sahiptir. Sinerjik örgütlerin oluşturulabilmesi için en önemli adım, herkesin birbirlerine yardım etmelerini sağlayacak ortak hedeflerin ve paylaşılan amaçların geliştirilmesi gerekmektedir (Akpolat ve Levent, 2018).

Paylaşılan liderlikte üyeler ve lider ortaklaşa amaç ve hedefleri gerçekleştirebilmek için birbirleriyle uyum ve iş birliği içerisinde çalışmaktadırlar. Bu sayede örgüt içerisinde sinerji ve görev birliği oluşturulabilmektedir. Paylaşılan liderlikteki sinerji ve eşgüdüm sayesinde üyelerin bireysel çabalarından daha üstün bir güç ortaya çıkartılabilmektedir (Kaplan ve Yüner, 2023).

Sinerjik örgütlerde merkezi kararlardan kaçınılmakta ve hiyerarşik sınırlar azaltılmıştır. Bireysel çalışmalar yerine daha çok iş birliği ve ortaklaşa akıl ön plandadır. Çalışanlar arasında bağlılık düzeyi yüksektir. Örgütsel sinerjiye sahip işletmelerde rekabet yerine güç ve iş birliği ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar arasında kaynak ve bilgi paylaşımı en üst düzeyde ve paylaşılan bir sorumluluk vardır (Aker ve Bostancı, 2023).

#### 5.4. ÖNERİLER

Bu başlık altında uygulayıcılara ve benzer konu ve içerikte araştırma yapacak araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

- Bu araştırmada paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik çalışanlar arasında merkezi olmayan etkileşim boyutunda erkek öğretmenlerin algılarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle kadın öğretmenlerin de okul yönetim kurullarına ve karar süreçlerine katılmaları sağlanabilir.
- Araştırmanın örgütsel sinerji değişkenine yönelik öğretmen algıları kıdeme göre güncellenme ve güçlenme boyutunda farklılaşmaktadır. 31 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin 21-30 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlere göre güncellenme ve güçlenme algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle kıdemi fazla olan öğretmenlerin uzun dönem kurumla olan ilişkilerinden dolayı güncellenme ve güçlenme algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda az kıdeme sahip olan öğretmenlerin de güncellenme ve güçlenme algılarının yükseltilebilmesi için öğretmenlere yönelik alanlarındaki yeniliklerden haberdar edilme ve mesleki güçlendirme uygulamaları yapılabilir.
- Bu araştırmada aynı okulda 1-3 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlerin, aynı okulda 4-6 yıl arası çalışma süresine sahip olan öğretmenlere göre görevlerin ortak tamamlanması algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeni çalışanların eski çalışanlara göre görevlerin ortak tamamlanması algıları yüksektir. Buradan hareketle eski ve kıdemi olan öğretmenlere görevlerin ortak tamamlanması için öğretmenler arasında görev paylaşımı yapılarak öncülük edilmesi önerilebilir.

- Araştırmada cinsiyet, kıdem, eğitim durumu, öğretmen sayısı ve aynı okulda çalışma süresi ile ilgili değişkenler kullanılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda medeni durum, yaş, okul türü vb. gibi farklı demografik değişkenler eklenerek araştırma yapılabilir.
- Araştırma sadece ortaöğretim öğretmenleri üzerine yapılmıştır. Diğer okul düzeylerinde de tekrarlanabilir.



## KAYNAKÇA

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishtiaq, M., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 1-13.
- Akçay, Z. T. (2023). *Okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel sinerjiye ilişkin görüşleri ile yönetici yeterlilikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Akdemir, Ö. A., & Ayik, A. (2017). The impact of distributed leadership behaviors of school principals on the organizational commitment of teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(12), 18-26.
- Aker, C., & Bostancı, A. B. (2023). Öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algıları ile liderlikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Turkish Journal of Educational Studies*, 10(1), 85-109.
- Akpolat, T., & Levent, A. F. (2018). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinerji ölçeğinin geliştirilmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 728-744.
- Akpolat, T., & Oğuz, E. (2021). Örgütsel sinizm algılanan örgütsel sinerjiyi nasıl yordar? Eğitim örgütlerinde bir inceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(3), 1692-1705.
- Aksoy, E. (2019). *Öğretmenlerin okullardaki paylaşılan liderlik uygulamalarına yönelik algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Aktan, C. C., & Çoban, H. (2008). Bir sosyal sermaye olarak güven. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*(1), 1-9.
- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.
- Alagöz, T., Alagöz, A., Aydoğan, A., & Durmaz, S. (2022). Paylaşılan liderliğin okul etkililiği üzerindeki etkisi. *International Journal of Active Learning (IJAL)*, 7(1), 84-99.

- Altuntaş, Y., Çetin, A., & Kantekin, H. (2023). Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin görüşleriyle okul müdürlerinin paylaşılan öğretimsel liderlik düzeyleri (Isparta İl Örneği). *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences*, 9(62), 2570-2576.
- Argenti, P. (1994). *The portable MBA desk reference, an essential business companion*. New York: John Wiley.
- Aslan, M., & Bakır, A. A. (2015). Okul örgütlerinde paylaşılan liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 21(1), 1-24.
- Aykıt, M. (2023). *Okullarda vizyoner liderlik ile örgütsel sinerji arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Giresun Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Giresun.
- Babayiğit, A. (2023). Aktif-empatik dinleme üzerine bir gözden geçirme. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(6), 819-830.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara : Pegem Yayıncılık.
- Becerikli, S. Y. (2013). Takım çalışmaları ve verimlilik ilişkisi: Karar alma süreçlerinin etkinlik kazanmasında liderin rolü. *Verimlilik Dergisi*(3), 93-116.
- Benecke, G., Schurink, W., & Roodt, G. (2007). Towards a substantive theory of synergy. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 9-19.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership*. national college for school leadership.
- Beycioğlu, K., & Aslan, B. (2010). Öğretmen liderliği ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İlköğretim Online*, 9(2), 764-775.
- Biddle, B. J. (1986). Recent developments in role theory. *Annual review of sociology*, 12(1), 67-92.
- Bilgivar, O. O., & Topal, E. (2023). Okul yöneticilerinin duygusal zekâ algılarının okul sinerji düzeyine etkisinin incelenmesi. *SDU International Journal Of Educational Studies*, 10(2), 113-131.

- Bilgivar, O. O., & Yalçın, E. (2022). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin paylaşılan liderlik davranışlarının incelenmesi. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 11(2), 348-360.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York : John Wiley.
- Bligh, M. C., Pearce, C. L. & Kohles, J.C. (2006). The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (4), 296-318.
- Bolden, R. (2008). *Leadership, the key concepts-distributed leadership*. London: Routledge.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 1-29.
- Bostancı, A. B. (2012). Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması. *International Journal of Human Sciences*, 9(2), 1619-1632.
- Bostancı, A. B., & Koçak, S. (2022). Okul DNA profillerinin örgütsel sinerji üzerindeki rolü. *Millî Eğitim Dergisi*, 51(233), 55-75.
- Bostancı, A. B., Gidiş, Y., Uğurlu, E., & Dilsiz, F. (2018). Okullardaki paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri ve işe karşı olumlu duygu durumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Turkish Studies*, 13(27), 285-297.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a fourfactor theory of leadership. *Administrative science quarterly*, 11(2), 238-263.
- Burke, J. B. (1983). Synergistic management: The task of the flight nurse. *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, 54(3), 261–262.
- Cao, T., Locatelli, G., Smith, N., & Zhang, L. (2021). A shared leadership framework based on boundary spanners in megaprojects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(5), 1065-1092.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *J. Manag*(31), 874–900.

- Çınar, A. ve Bozgeyikli, H. (2015). Ortaöğretim kurumlarında paylaşılan liderlik algısı, *OPUS - Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi*, 5(9), 42-60.
- Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practices*. Alexandria.
- Davoudi, A. H., Pajohesh, S., & Karamafrooz, M. J. (2015). Evaluating the shared leadership model in knowledge creation among the faculty members of razi university of kermanshah (Iran). *Universal Journal of Management*, 3(3), 95-102.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- 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-BMİJ*, 10(1), 261-279.
- Duignan, P., & Bezzina, M. (2006). Distributed leadership: The theory and the practice. In. *CCEAM Annual Conference*. Lefkosia, Cyprus.
- Duman, N. (2021). *Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington : Albert Shanker Institute.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(2), 43-61.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Ergen, A. (2011). Stratejik düşünce yaratma: Mavi okyanusa yelken açmak. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*(7), 1-21.

- Ersoy, E. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.
- Fayganoğlu, P., Yalçın, R. C., & Begenirbaş, M. (2022). Toksik liderlik örgütsel esneklik ve iş biçimlendirmeyi etkiler mi? : Hizmet sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 260-285.
- Fettahlioğlu, Ö. O. (2021). *Örgütlerde yönetsel yaklaşımlar*. Ankara: Iksad Publications .
- Fitzsimons, D., James, K. T., & Denyer, D. (2011). Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 313–328.
- Follett, M. (1924). *Creative experience*. New York: Longmans Green Co.
- Gibb, C. A. (1954). Leadership. Studies in social power. *Institute for Social Research. University of Michigan*, 118-149.
- Givens, K. L. (2013). *A new look at distributive leadership in Title I and non-Title I schools: Does distributive leadership impact student achievement and school culture?* Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.
- Goldsmith, M. (2010). *Sharing leadership to maximize talent*. Harvard Business Review.
- Göksoy, S. (2015). Distributed leadership in educational institutions. *Journal of Education and Training Studies*, 3(4), 110-118.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties. A new architecture for leadership. *Educational Management & Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership. *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. Dordrech : Kluwer.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Gupta, O., & Roos, G. (2001). Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 297-309.

- Hamidi, G. (2023). *Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Bahçeşehir Üniversitesi. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.
- Han, B., & Oral, B. (2021). Öğretim elemanlarının akademik sinerjiye ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2), 550-562.
- Harris, A. (2004). *Shared leadership and school improvement*. Dordrecht: Springer.
- Harris, A. (2009). Distributed leadership: What we know. *Distributed Leadership*. içinde Springer.
- Harris, A., & Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34.
- Harris, P. (2004). European leadership in cultural synergy. *European Business Review*, 16(4), 358-380.
- Harrison, C. (2018). Leadership research and theory. *Leadership theory and research*. Palgrave Macmillan: Cham.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *Am. J. Sociology* (63), 597-606.
- Irvine, J. (2021). Distributed leadership in practice: A modified delphi method study. *Journal of Instructional Pedagogies*(25), 1-29.
- Iyama, T., & Skoogh, J. (2023). *Exploring the evolution of shared leadership dynamics throughout the entrepreneurial process in new ventures*. Sweden: Jönköping University.
- Jacobs, G. E. (2010). *The relationship between distributed leadership as practiced by principals and the organizational commitment of the teachers*. USA: Georgia Southern University .
- Kahveci, E. (2008). Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli. *Verimlilik Dergisi*(4), 1-19.
- Kanodia, R., & Sacher, A. (2016). Trait theories of leadership. *International Journal of Science, Technology & Management*, 5(12), 121-133.
- Kaplan, T. Y., ve Yüner, B. (2023). Dağıtımçı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(29), 594-612.

- Karakuş, G. (2018). Örgütsel yaratıcılığı arttırmak için öneri geliştirme sistemi: Atıştırmalık üretim sektöründe bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 254-274.
- Khan, Z. A., Nawaz, A., & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*(16), 1-7.
- Kılıçoğlu, D. (2018). Dağıtılmış liderlikten hibrit liderliğe: Eğitim örgütlerinde liderliğin değişen görünümü. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 2(3), 243-257.
- Kılınç, A. Ç., & Arslan, K. (2020). Paylaşılan liderlik. *liderlik: kuram-araştırma-uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Köroğlu, G., & Çoban, Ö. (2021). Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin dağıtımcı liderlik rollerinin incelenmesi. *İleri Eğitim Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 19-36.
- Naktiyok, A., & Çiçek, M. (2014). Stratejik düşünmenin bir öncülü olarak eleştirel düşünme: Yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 157-178.
- Naktiyok, A., Timuroğlu, M. K., & Karabey, C. N. (2009). *Stratejik bilinç*. Ankara : İmaj Yayınevi.
- Nappi, J. S. (2014). The teacher leader: Improving schools by building social capital through shared leadership. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*, 29-34.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5. b.). Thousand Oaks: Sage.
- Novikova, I. (2013). Trait, trait theory. *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*. John Wiley & Sons.
- Oduro, G. (2004). Distributed leadership in schools: What English head teachers say about the "pull" and "push" factors. *British Educational Research Association Annual Conference*. University of Manchester.

- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of japanese business*. USA: McGraw-Hill.
- Özkalp, E., & Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Örgütlerde davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özmuşul, M. (2018). Okul yönetiminde karar sürecine öğrenci, veli ve personelin katılması: Paylaşımçı liderlik bakımından bir analiz. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(2), 94-108.
- Özüylası, A. (2021). Okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.
- Pembı, S., Usman, F., Kwajaffa, B. F., & Ametefe, M. D. (2022). Leadership styles and leadership qualities for organizational success: A review of literature. *Nigerian Journal Of Management Sciences*, 23(2), 312-323.
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the same? *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Pierro, J. (2020). *Using distributed leadership to impact student achievement*. USA: Rowan University.
- Pınar, H. A., & Turan, M. (2010). Sinerjik yönetsel uygulamaların strateji bileşenleri üzerindeki etkisine ilişkin bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 427-449.
- Ray, Halil. (2019). Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişki. *(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Sakerani, Imron, A., Djatmika, E. T., & Arifin, I. (2019). A synergy of headmaster leadership and teacher working motivation with public junior high school teacher performance in banjarmasin city. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(4), 476-492.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Sevim, H. İ., & Kaya, A. (2022). Okullardaki dağıtımcı liderlik ile sinerjik iklim arasındaki ilişki. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*(54), 753-773.
- Shrivastava, M., & Rao, R. (2010). Organizational synergy, dissonance and spinoffs. *Jena Economic Research Papers*, 1-27.
- Sibanda, L. (2018). Distributed leadership in three diverse public schools: Perceptions of deputy principals in Johannesburg. *Issues in Educational Research*, 28(3), 781-796.
- Slavit, D., Kennedy, A., Nelson, T., & Deuel, A. (2011). Reframing teacher leadership in the context of collective doing. *Curriculum in Context*, 37(1), 19-22.
- Sol, K. (2021). Distributed leadership in schools: A brief review of the literature. *Cambodian Journal of Educational Research (CJER)*, 1(1), 73-80.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership*, 12(2), 250-260.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., & Diamond, J. B. (2007). *Distributed leadership in practice*. New York: Teachers College Press.
- Şanal, M. (2020). Yönetimde sinerji için kuantum bakış açısı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(1), 42-50.
- Şarbay, B., & Bostancı, B. A. (2018). Okullarda paylaşılan liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişki. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 6(2), 1-21.
- Toma, S.-G., Catană, Ş., & Grădinaru, C. (2020). Leadership: An overview. *Manager Journal, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest*, 32(1), 51-59.

- Töremen, F., & Karakuş, M. (2007). Okullarda sinerjinin engelleri: Takım çalışması üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 7(1), 617-645.
- Turgut, M. F., & Baykul, Y. (1992). *Ölçekleme teknikleri*. Ankara : ÖSYM Yayınları.
- Tüylü, G. Ç. (2022). *Okul müdürlerinin paylaşılan liderlik yaklaşımı ile okullarda örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir
- Ulhøi, J. P., & Müller, S. (2014). Mapping the landscape of shared leadership: A review and synthesis. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 66-87.
- Ulutun, A. G. (2023). *Okullardaki örgütsel sinerjinin öğretmenlerin psikolojik sermayeleri üzerindeki rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Uşak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Uşak.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, O. (2019). General overview to leadership theories from a critical perspective. *Marketing and Management of Innovations*(1), 161-172.
- Uzunaslan, İ., & Serpen, A. S. (2019). Geçici koruma statüsündeki Suriyeli kadınların belirsizlik toleranslarının incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 12(68), 1288-1296.
- Uzunlar, Z. M. (2022). Çok boyutlu liderlik, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir örnek olay çalışması. *(Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul.
- Verhoeven, M. (2018). *Shared leadership, team performance, and what is known in practice*. Holland: Tilburg University.
- Wasyhun, A. (2019). Challenges of shared leadership practice in public preparatory secondary schools of hawassa city administration. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 24(12), 43-50.

- Yener, H. (2022). Okul liderliği ve personel güçlendirme ilişkisi. *Sinop Üniversitesi Boyabat İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi e-Dergisi*, 2(2), 45-63.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yeşilyurt, E. (2020). Yaratıcılık ve yaratıcı düşünme: Tüm boyut ve paydaşlarıyla kapsayıcı bir derleme çalışması. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3874-3915.
- Yıldırım, Ş. (2021). *Etkili lider sinerjik okul: Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinerji arasındaki ilişki. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.İstanbul.
- Yılmaz, A. İ. (2013). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin paylaşılan liderlik davranışları (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Dokuz Eylül Üniversitesi.İzmir.
- Zengin, Y., & Kaygın, E. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeyle ilişkisi: Şanlıurfa’da bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 903-928.

## EK-2:Ölçek Formu

### Değerli Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre paylaşılan liderlik uygulamalarının örgütsel sinerji üzerindeki rolünü saptamaktır.

Araştırmada paylaşılan liderlik, bir örgütte liderliğin farklı kişiler ve pozisyonlarca paylaşılan takım liderliğini ifade etmektedir. Okullardaki örgütsel sinerji ise; tüm okul çalışanlarının bireysel çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda bütünleştirilmesi ve beklenilenin ötesinde bir okul başarısına ulaşılması olarak ifade edilebilmektedir.

Bu ölçek sonucu elde edilecek veriler bilimsel amaçla kullanılacaktır. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşabilmesi için sizlerin, ifadeleri değerlendirirken içtenlikle ve titizlikle davranmanız büyük önem taşımaktadır. Araştırmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden içtenlikle teşekkür ederim.

**Nurdan VEYİSOĞLU**  
Uşak Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Öğrencisi

### 1. BÖLÜM

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen durumunuza uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

**1. Cinsiyetiniz :** ( ) Kadın ( ) Erkek

**2. Kıdeminiz :** ( ) 1–10 yıl ( ) 11–20 yıl ( ) 21–30 yıl ( ) 31 yıl ve üzeri

**3. Eğitim Durumunuz :** ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

**4.Okulunuzdaki öğretmen sayısı:** ( ) 1–10 ( ) 11–20 ( ) 21–30 ( ) 31 ve üzeri

**5.Aynı okulda çalışma süreniz :** ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 Yıl ( ) 10 yıl üzeri

| 2.Bölüm: Paylaşılan Liderlik Algısı Ölçeği                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                |                        |                        |                  |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------|------------------|
| Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz?<br>Görüşünüzü; 1 – Kesinlikle doğru değil, 2 – Genellikle doğru değil, 3 – Genellikle doğru, 4 – Kesinlikle doğru seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz. |                                                                                                                                                |                        |                        |                  |                  |
| Görevlerin Birlikte Tamamlanması                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                | Kesinlikle doğru değil | Genellikle doğru değil | Genellikle doğru | Kesinlikle doğru |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                    | Okulun her çalışanı, okul için amaç belirlemede rol oynar.                                                                                     | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                    | Okulun her çalışanı, okul vizyonunu şekillendirmeye yardımcı olur.                                                                             | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                    | Okulda her çalışan, okuldaki sorunların tespit, teşhis ve çözülmesine yardımcı olur.                                                           | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                    | Okulun her çalışanı, diğer çalışanlarca değerlendirilir ve onlara karşı sorumludur.                                                            | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                    | Okul çalışanları, okulu etkileyen kararları vermede iş birliği yaparlar.                                                                       | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                    | Her okul çalışanı, okulun önceliklerine göre kaynakların nasıl dağıtılacağına karar vermede söz sahibidir.                                     | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                    | Okuldaki çalışanlar, okulda bir problemle karşılaşıldığında en iyi hareket tarzına karar verilmesinde paylaşımda bulunurlar.                   | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                    | Okuldaki her çalışan, (kişisel sorumluluk alanı dışında olsa da) okulun yükümlülüklerini yerine getirmesini garantiye almak için söze karışır. | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 9                                                                                                                                                                                                                                                    | Her okul çalışanı, bütün çalışanlar işlerinde daha etkili çalışabilsinler diye bilgi paylaşımında bulunur.                                     | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| Karşılıklı Beceri Geliştirme                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                | Kesinlikle doğru değil | Genellikle doğru değil | Genellikle doğru | Kesinlikle doğru |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                   | Okul çalışanları, genellikle okuldaki diğer iş arkadaşlarından önemli meslek becerilerini öğrenirler.                                          | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                   | Okul çalışanları, birbirlerine meslek becerilerini geliştirmek için yardım ederler.                                                            | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| Çalışanlar Arasında Merkezi Olmayan Etkileşim                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                | Kesinlikle doğru değil | Genellikle doğru değil | Genellikle doğru | Kesinlikle doğru |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                   | Okulda üstün asta hükmettiği ast-üst düzeni (hiyerarşi) vardır.                                                                                | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 13                                                                                                                                                                                                                                                   | Okul içinde kullanılan “meslek ünvanları”na rağmen, her çalışan diğerlerine “eşit” olarak görülür.                                             | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 14                                                                                                                                                                                                                                                   | Okulda, diğer çalışanların ne yapacağına karar veren bir kişi vardır.                                                                          | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 15                                                                                                                                                                                                                                                   | Bu okul için iyi bir slogan “Herkes (her erkek/kadın) kendisi için vardır” olurdu.                                                             | ①                      | ②                      | ③                | ④                |

| Duygusal Destek |                                                                           | Kesinlikle doğru değil | Genellikle doğru değil | Genellikle doğru | Kesinlikle doğru |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------|------------------|
| 16              | Okul çalışanları okuldaki zor zamanlarda birbirlerini cesaretlendirirler. | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 17              | Okul çalışanları diğerlerine tahammül gösterirler.                        | ①                      | ②                      | ③                | ④                |
| 18              | Okul çalışanları arasında ilişkisel ve mesleki bağ vardır.                | ①                      | ②                      | ③                | ④                |

| <b>3.Bölüm: Öğretmenlere Yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği</b><br>Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz ya da katılmıyorsunuz?<br>Görüşünüzü; 1 – Hiç, 2 – Nadiren, 3 – Bazen, 4 – Sık Sık 5 – Her Zaman seçeneklerinden birini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz. |                                                                                    |     |         |       |         |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|-------|---------|-----------|
| Etkileşim ve Takdir Etme                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                    | Hiç | Nadiren | Bazen | Sık Sık | Her Zaman |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                            | Okulumuzda çalışanlar, diğer çalışanların başarılı olmasından mutluluk duyar.      | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                            | Okulumuzda çalışanlar birbirlerine empati ile yaklaşırlar.                         | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                            | Okulumuzda çalışanlar, birbirlerinin gelişimi için çaba sarf etmekten çekinmezler. | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                            | Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin fikirlerini dinlerler.                         | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                                            | Okulumuzda öğretmenler duygusal olarak güvende hissederler.                        | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                                            | Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin duygu ve düşüncelerini paylaşırlar.            | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                                            | Okulumuzda çalışmak, çalışanları güvende hissettirir.                              | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                                            | Okulumuzda, herkesin çalışma biçimine saygı duyulur.                               | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| 9                                                                                                                                                                                                                                                                            | Öğretmenler bu okulda çalışmaktan hoşnutturlar.                                    | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                                           | Okulumuzda çalışanlar birbirlerinin zayıf yönlerini telafi etmeye yardımcı olur.   | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| Bütünleşme                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                    | Hiç | Nadiren | Bazen | Sık Sık | Her Zaman |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                                           | Okulun gelişimi için yapılan işlerde zaman zaman esneklik sağlanır.                | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                                           | Okulumuzda çalışanlar, ihtiyaç durumunda inisiyatif kullanırlar.                   | ①   | ②       | ③     | ④       | ⑤         |

|                                |                                                                                                              |            |                |              |                |                  |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------|--------------|----------------|------------------|
| 1<br>3                         | İhtiyaç durumunda yapılacak işler rutininden farklı yapılabilir.                                             | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 1<br>4                         | Okulumuzda, yapılan bir hata sonucunda ileride nasıl hareket edileceği konusunda fikir alış veriş yapılır.   | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 1<br>5                         | Okulumuzda yeni girişimler için öğretmenler cesaretlendirilir.                                               | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 16                             | Okulumuzda, problem çözümü konusunda çalışanlar cesaretlendirilir.                                           | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 1<br>7                         | Okulumuzda, yeni projeler desteklenir.                                                                       | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 1<br>8                         | Bir problem hakkında potansiyel çözümler üzerinde konuşulur.                                                 | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 19                             | Okulumuzda çalışanların bir işi farklı şekillerde yapmaları olumlu karşılanır.                               | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 2<br>0                         | Bir problem hakkında ortaya atılan potansiyel çözümlerin zayıflıkları hakkında konuşulur.                    | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| <b>Strateji</b>                |                                                                                                              | <b>Hiç</b> | <b>Nadiren</b> | <b>Bazen</b> | <b>Sık Sık</b> | <b>Her Zaman</b> |
| 2<br>1                         | Okulumuzda yapılacak olan işlerin kim tarafından yapılacağı açıkça bellidir.                                 | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 2<br>2                         | Okulumuzda yapılacak olan işlerin ne zaman yapılacağı açıkça bellidir.                                       | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 2<br>3                         | Okulumuzda yapılacak olan işlerin nasıl yapılacağı açıkça bellidir.                                          | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 2<br>4                         | Okulumuzda, okulun gelişimi için yapılan işlerde sürecin nasıl gelişeceği hakkında bilgilendirmeler yapılır. | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 2<br>5                         | Okulumuzda, okulun gelişimi adına atılan her fikir önemsenir.                                                | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 2<br>6                         | Okulumuzda çalışanlar, yapılan toplantılarda açıkça fikirlerini dile getirebilirler.                         | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| <b>Güncellenme ve Güçlenme</b> |                                                                                                              | <b>Hiç</b> | <b>Nadiren</b> | <b>Bazen</b> | <b>Sık Sık</b> | <b>Her Zaman</b> |
| 2<br>7                         | Okulumuzda, çalışanlar mesleki gelişimleri için çaba sarf eder.                                              | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 2<br>8                         | Okulumuzda çalışanlar alanlarındaki yeniliklerden haberdardırlar.                                            | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |
| 2<br>9                         | Okulumuzda, başarısızlığın nedenleri üzerinde konuşulur.                                                     | ①          | ②              | ③            | ④              | ⑤                |