



## Article Info/Makale Bilgisi

Received/Geliş: 23.07.2022 Accepted/Kabul: 31.10.2022 Published/Yayınlama: 28.01.2023

# Öğretmenlerin Okullarına Yönelik Örgütsel Sinerji Algıları İle Liderlikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi<sup>1</sup>

Coşku AKER<sup>2</sup> Aynur B.BOSTANCI<sup>3</sup>

### Öz

Bu araştırma öğretmenlerin, okullarda örgütsel sinerjiye yönelik algıları ile liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modelindedir. Araştırma evrenini, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Uşak ilmerkezindeki okullarda görev yapan 2798 öğretmen, örneklemini ise kolay ulaşılabılır örnekleme yoluyla ulaşılabilen 310 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veriler “Örgütsel Sinerji Ölçeği” ve “Öğretmen Liderliği Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerji düzeyine ilişkin algıları yüksektir. Okul düzeyine göre lise öğretmenlerinin örgütsel sinerjiye yönelik algıları, ilkokul ve ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre daha düşüktür. Ön lisans ve lisans eğitimine sahip öğretmenlerinin örgütsel sinerjiye yönelik algıları, yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerjiye yönelik algıları diğer değişkenleri açısından ise, farklılaşmamaktadır. Yine araştırmaya göre öğretmenlerin okuldaki liderlik rolü algıları yüksektir. Öğretmenlerin liderlik rolüne yönelik algıları, cinsiyet, kıdem yılı, mezuniyet durumu görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okulda yaklaşık çalışma süresi, değişkenlerine göre farklılaşmamaktadır. Okul düzeyine göre, lise öğretmenlerinin liderlik rolüne yönelik algıları ilkokulda görev yapan öğretmenlere göre daha düşüktür. Araştırmada öğretmenlerin okul içerisindeki örgütsel sinerji algıları ile liderlik düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler bulunmakta ve okul içindeki örgütsel sinerji algıları liderlik düzeylerini anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Okullardaki sinerji düzeyinin artması için öğretmenlerin takım çalışmasına teşvik edilmesi, ortak etkileşimleri için etkinlikler düzenlenmesi önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sinerji, Öğretim Liderliği, Öğretmen Liderliği

<sup>1</sup> Bu çalışma, birinci yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Öğretmen, Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü, akercosku@gmail.com, 0000-0003-1042-2947

<sup>3</sup> Prof.Dr.Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, aynur.bozkurt@usak.edu.tr, 0000-0002-7927-6063

## The Examination of The Relationships Between Teachers' Perceptions on Organizational Synergy of Their Schools and Their Leadership

### Abstract

This research was carried out to determine the relationship between teachers' perceptions of organizational synergy in schools and their perceptions of the teaching leadership role. This research was designed the correlational model. The population of the research was 2798 teachers and the sample of the research is 310 teachers who can be reached through Convenience sampling. The data of the research were collected by using the "Organizational Synergy Scale" and "Teacher Leadership Scale". According to the results obtained from the research, teachers' perceptions about the level of organizational synergy within the school are high. It is seen that the organizational synergy perceptions of the teachers in their schools differed significantly in terms of the school level variable and high school teachers' perceptions of organizational synergy are lower than teachers working at primary and secondary school levels. According to the graduation status, the perception of organizational synergy of teachers with associate degree and undergraduate education is higher than teachers with postgraduate education. Teachers' perceptions of organizational synergy within the school don't differ in terms of other variables. In addition, according to the research, teachers' perception of leadership role in school is high. Also, no difference was detected between the perceptions of the teachers regarding the leadership role according to the variables of gender, seniority, graduation status, the number of teachers in the school and the approximate duration of working in the same school. The high school teachers' perceptions of the leadership role is lower than those of primary school teachers. In the research, there are significant, positive and high-level relationships between teachers' perceptions of organizational synergy within the school and their leadership levels, and organizational synergy perceptions within the school significantly predict their leadership levels. . It can be recommended to encourage teachers to work in teams and to organize activities for their common interactions in order to increase the level of synergy in schools.

**Keywords:** Organizational Synergy, Instructional Leadership, Teacher Leadership

### 1. GİRİŞ

Eğitimde başarının temeli öğretmen liderliğinden geçmektedir. Geleneksel yaklaşımda öğretmenler sistemin kendilerine yükledikleri görev ve sorumlulukları yerine getirmekle yükümlü iken; günümüzde bu durum yeterli olmamaktadır. Son yıllarda yaşanan değişim, eğitim sistemini bir bütün olarak yeniden tanımlamaya yöneltirken, eğitimin temel yapı taşları olarak nitelendirilen öğretmenleri de sistem içerisinde yeniden konumlandırmak zorunda bırakmıştır (Boyacı, 2008). Eğitim sistemi içerisinde bu durum da öğretmen liderliği potansiyelinin incelenmesini bir gereklilik olarak göstermiştir (Toprakçı, 2002). Yaşanan değişimle, vizyon sahibi ve değişime uyum sağlayan yenilikçi lider öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır (Can, 2007). Bu bağlamda öğretmenler için liderlik, “her zaman öğrenmeye açık ve yeni insanlarla tanışmak için fırsat kollayan, diğer öğretmen ve yöneticiler ile etkileşim halinde olan, okul dışında toplantılara ve konferanslara katılarak bu etkinliklerde tartışmalar ve araştırmalar sonucunda elde ettiği bilgi ve deneyimleri diğer öğretmenlerle paylaşan ve aktarabilen kişi” olarak tanımlanmaktadır (Eckert, Ulmer, Khachatryan ve Ledesma, 2012).

Eğitim sistemi içerisinde retmen liderler, rencileri ile ilgili her türlü alanda daha etkili olabilmekte, renci aileleri ile daha güçlü, daha verimli ilişkiler oluşturabilmekte, rencilerin hedeflerine ulaşmaları için yeni yöntemler bulabilmekte, teknolojiyi daha verimli kullanabilmekte ve diğer retmenlerle işbirliği ve uyum içerisinde çalışabildikleri görülmektedir (Stevenson, 2014). Takım halinde çalışabilme yetenekleri olan bu retmenlerin liderlik düzeyleri, eğitim sisteminin başarısını etkilemektedir (Gl, 2004). retmenlerin liderlik becerilerini işbirliği içerisinde açığa çıkarabilmeleri ise, okul yönetiminin sinerjik ve yaratıcı çabalar için verimli bir çalışma alanı ve güvenli bir çalışma ortamı çabalarıyla mümkündür. retmenlerin deneyimlerini ve sezgilerini ortaya koyabilecek ortamı bulmaları ve takımla halinde çalışma deneyim ve tecrübesine sahip olmaları, onları karşılaştıkları problemlere yönelik yaratıcı ve kalıcı çözüm üretebilmelerini sağlayacaktır (Tremen, 2007). Diğer taraftan eğitim kurumlarında örgütsel sinerji oluşturmaya yönelik olarak retmenlerde bireysel yaratıcılığın da teşvik edilmesi ayrı bir önem taşımaktadır (Tremen ve Pekince, 2011). Örgütlerde sinerji bir mucize olarak kabul edilmektedir (Covey, 1998). Bu bağlamda bir duygu ve düşünce ile insanlar kişisel ya da örgütsel yaşamlarında sinerjiyi dayanak olarak kabullenip yaşamlarında kullanılabilecek hale getirdiklerinde daha yaratıcı, daha etkili ve daha mutlu olabilmektedir(Tremen, 2007).

Eğitim kurumlarında örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik etkinlik ve verimlilik için çalışanların örgütsel vizyon ve misyonu gerçekleştirmeye yönelik katılım ve bağlılıkları büyük önem arz etmektedir Zira eğitim kurumlarında çalışanların motive olması ile sinerji ile ortaya çıkmaktadır. Örgütler ortaya çıkan sinerji çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinden en st düzeyde yararlanılabilmektedirler. Bu nedenle eğitim sistemi içerisinde oluşturulacak sinerjide; retmenlerin çalıştıkları kurumlarındaki temel dinamik ve gerçekleri anlaması, desteklemesi, güvenmesi ve karşılıklı iletişim kurarak bireylerarası farklılıkları etkili bir Şekilde yönetilmesi gereklidir(Güçlü ve Okçu, 2015). Sinerjik olarak çalışanların birbirlerine enerji verebilmeleri ve ilham kaynağı olabilmeleri kurumların başarılarında önemli bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Akpolat ve Levent, 2018) retmenlerin örgütsel sinerji algıları ile liderlik düzeylerinin bütünleştirilmesinin sağlayacağı yararlar; “mesleki etkinliği sağlamak, değişimle başa çıkabilmek, performans artırmak, kariyer geliştirmek ve meslektaşlarını etkilemek” Şeklinde sıralanmaktadır (Selçuk, 2014).Görüldüğü üzere okullarda da eğitimsel başarı için örgütsel sinerji algıları onların üretmenler için hem bireysel, hem de kurumsal anlamda liderlik becerilerini artıracaağı düşünülebilmektedir. Araştırma değişkenlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### *Sinerji*

Sinerji “ortak bir amaca yönelmiş insanların işbirliği veya belirli bir etkileşimleri sonucunda, bu etkenlerden her birisinin tek tek sergileyebileceği etkilerin toplamından daha güçlü bir etki üretmeleri

durumu” olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda sinerji; “bireylerin tek başlarına üretebileceklerinin toplamından daha fazla üretebilmek” anlamında kullanılmaktadır (Töremen, 2001). Sinerji, diğer insanlarla birleşme sonucu yaratıcılığın ortaya çıkmasıdır (Covey, 1998). Başka bir tanıma göre de sinerji; “Farklı yeteneklerin bir araya gelmesiyle oluşan pozitif enerji ve ortaya çıkan katma değer” olarak görülmektedir (Dereli ve Baykasoğlu, 2010). Örgütsel sinerji, işbirliğinden daha geniş bir anlam taşımaktadır. Çalışma yaşamında uyum ve rasyonel bir çaba ve eşgüdüm sonrası ortaya çıkmakta ve bütün bu öğeler birbirini tamamlaması ile etkin bir yönetim faaliyeti ile ortaya çıkmaktadır (Dinçer, 2004). Örgütsel sinerji, birey ve grupların “etkenlik ve etkinliği” temel alarak insan kaynakları sistem değişkenleri ve para metreleri ile etkileşimleri sonucu oluşan kolektif davranışlardır (Can, 1999). Sinerji, örgütsel anlamda karşılaşılan sorunlara takım halinde bakılmasını ve çözümünü sağlamaktadır. Bu anlamda sinerji için yetenekli çalışanların takıma katkı sağlaması ve takım üyelerinin de liderlik özelliklerini sergileyerek eşgüdüm halinde hareket etmesi önem arz etmektedir (Gürlek, 2010). Dolayısı ile örgütsel sinerji, “örgütlerde güç ve birlikteliği gösteren ve bunları örgütlerin varlık derecesi” ile ifade eden bir kavramdır (Müjdeci, 2020). Örgütlerde sinerjiyi ortaya çıkaracak temel dinamikler; “karşılıklı anlaşmaya dayalı bir davranış ve tutum sergileme, örgütlerde çalışanlar arasında açık iletişim kanalları oluşturma, örgütlerde çalışanlar arasında karşılıklı güven oluşturma, örgütlerde çalışanlar arasında karşılıklı destek ortamı oluşturma, örgütlerde yönetsel olarak bireylerarası farkların etkili yönetimi, takımın seçici özelliklerini yansıtmaya ile takımı yönlendirecek davranış ve tutum gösteren bir liderlik düşüncesi” şeklinde sıralanmaktadır (Balcı, 1995). Yine sinerjik bir örgüt oluşturmaya yönelik ön koşullar; “örgütü oluşturan bireyler arasındaki dayanışma sağlamak ve ortak amaçlar belirlemek, örgütü oluşturan bireyler arasında gönüllülük ilişkisi ve katılımı geliştirmek ve örgüt çalışanlarının güçlendirilmesini sağlayan ortamlar oluşturmak” şeklinde sıralanmaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumlarında örgütsel sinerji yaratmaya yönelik ön koşullar dört aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar; “örgüt çalışanları arasındaki etkileşim, takdir etme anlayışı, bütünleşme ve uygulama” şeklinde belirtilmektedir (Akpolat ve Levent, 2018). Toktamışoğlu’na (2001) göre sinerjik örgütlerde hiyerarşik sınırlar azaltılmış ve merkezi kararlardan kaçınılmaktadır. Bireysellik yerini daha çok ortak akıl ve işbirliğine bırakmıştır. Çalışanlar arasındaki bağlılık daha yüksektir. Sinerjik örgütlerde rekabet yerini iş ve güç birliğine bırakmıştır. Çalışanlar arasında bilgi ve kaynakların paylaşımı en üst düzeyde ve paylaşılan sorumluluk anlayışı söz konusudur. Bu bağlamda kurumsal bir sinerjinin oluşabilmesi için bireyler arasında karşılıklı empati, saygı ile herkesin kendi fikir ve görüşlerini söyleyebilmeleri önem arz etmektedir. Çünkü sinerji bireyler arasında oluşan bir etkileşim sonucunda ortaya çıkmaktadır (Özden, 2005). Anlaşılacağı üzere, sinerji birden çok insanın enerjilerinin birleşmesinden oluşmaktadır. Sinerji meydana geldiğinde ortaya çıkan enerji, onu meydana getirenlerin enerjilerin toplamından çok daha büyük olmaktadır. Bu nedenle sinerji, sadece enerjilerin birleştirilmesi değil, aynı zamanda var olan enerjiden daha büyük bir enerjinin oluşması olarak kabul edilmektedir. Ayrıca sinerji, işbirliğinden daha geniş bir anlam içermekte ve bir şeylerin bir araya gelme sürecinin rastlantı üzerine

kurgulanmamaktadır. Sinerji, uyum, kabiliyet, rasyonel bir çaba ve eşgüdüm sonrası ortaya çıkmaktadır. Bütün bu unsurların birbirini tamamlaması da etkin bir yönetim faaliyeti ile mümkün olabilmektedir (Dinçer, 2004). Bununla birlikte çalışanlar arasında oluşturulacak bir işbirliği sinerji için tek başına yeterli değildir. Sinerji oluşturmaya yönelik olarak yetenekli kişilerin takıma katkı sağlaması ve takım üyelerinin de liderlik özelliklerini sergileyerek eşgüdüm halinde hareket etmesi önem arz etmektedir (Gürlek, 2010).

### ***Öğretmen liderliği***

Son yıllarda eğitim sisteminde öğretmen liderliği, üzerinde önemle durulan konulardan biri olmuştur (Kölükçü, 2011). Eğitimsel ve öğretimsel liderlik yaklaşımları ile geliştirilen eğitim sisteminde öğretmenin rolü ve sorumluluğu eğitim sisteminde çok daha etkin hale gelmiştir (Kozikoğlu ve Altunova, 2018). Öğretmenlerin sistem içerisinde liderlik davranışları öğrenme ve öğretim üzerinde olduğu kadar, öğrencilerin davranışlarını yönlendirme açısından da büyük önem taşımaktadır. Çünkü öğretmenlerin liderlik davranışları eğitim sisteminin bir bütün olarak kalitesini artırmaya yönelik davranışlar ortaya çıkartmaktadır (Çakır, 2015). Bu çerçevede öğretmenlerin özellikle meslektaşları ve öğrencileri ile iletişim ve etkileşimlerinde öğretmenlerin liderlik rol ve işlevleri büyük bir önem arz etmektedir. Çünkü eğitim sistemi içerisinde öğretmenler liderlik davranış ve tutumları ile okulunu, sınıfını ve hizmet verdiği çevre ve toplumu yönlendirmek ve geliştirmede daha etkili olabilmektedir (Çelikten, Şanal ve Yeni, 2005). Lider öğretmenler, okulun eğitsel amaçlarının gerçekleştirilmesi için okul ortamında hem öğrencilerin davranışlarını etkileyebilen, öğrencilerin de öğrenme durumlarını doğrudan ya da dolaylı olarak önemli ölçüde etkileyen, öğretim kadrosunun gizli gücünü ortaya çıkarabilen ve bilginin sorun çözmeye uygulanmasına okulun amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayabilenler olarak tanımlanmaktadır (Torun, 2010). Yine öğretmenlerin eğitim sistemi içerisinde meslektaşlarına, velilere ve öğrencilere yönelik liderlik davranışı sergilemeleri beklenmektedir (Çakır, 2015). Okulda öğretmen liderliği; işbirlikçi çaba, mesleksi gelişimi ve büyümeyi desteklemek için diğer öğretmenlerle bütünleşme ve eğitim hizmetlerinin gelişmesi olarak görülmektedir. Bu nedenle eğitim sistemi içerisinde lider öğretmenlerin görev ve sorumluluğu “çevresini özellikle meslektaş/öğretmen beklentilerini ve öğretmen uygulamalarını etkilemek” şeklinde açıklanmaktadır (Can, 2004). Öğretmenlik davranışlarına liderlik rolleri yüklemek eğitim sistemi içerisinde öğretmenlerin etkililiğini artırmaktadır (Gümüşeli, 2001). Eğitim sistemi içerisinde öğretmenler liderlik davranış ve tutumları ile okulunu, sınıfını ve hizmet verdiği çevre ve toplumu yönlendirme ve geliştirmede daha etkili olabilmektedir (Çelikten, Şanal ve Yeni, 2005). Lider öğretmen; sınıf yönetiminde öğrenci ve meslektaşlarının düşünce ve duygularını, değer yargılarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede geleneksel uygulamaları bırakarak, yeni yöntem ve teknikler uygulamaya daha yatkın olan öğretmenlerdir (Erdoğan, 2002). Bu bağlamda öğretmen liderliği, öğrenme ve öğretim üzerinde olduğu kadar, öğrencilerin davranışlarını yönlendirme açısından da büyük önem taşımaktadır. Sınıfında

başarılı olan ve daha çok başarıya yöneltici etkinliklerde bulunan öğretmenler, lider öğretmenler olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda, iyi bir öğretmen aynı zamanda iyi bir liderdir olarak da kabul edilmektedir (Toprakçı, 2002). Öğretmenlerin kişilik ve yeterliliği gibi çeşitli faktörlere göre öğretmen liderlik düzeyleri farklılık gösterebilmektedir. Bu bağlamda öğretmenler; “karizmatik, otoriter, demokratik, katılımcı, dönüştürücü ve öğretimsel” liderlik gösterebilmektedir (Güllü ve Arslan, 2009). Eğitim kurumlarında öğretmen liderliği; üç düzeyde gerçekleşmektedir. Bunlar; “kurumsal gelişme, mesleki gelişim ve meslektaşlarla iş birliği” şeklinde sıralanmaktadır Kurumsal gelişme düzeyinde öğretmen liderliği, yönetsel etkinliklerde sorumluluk almaya yönelik davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Bu düzeyde öğretmen liderliğinde öğretmenlerin yaptıkları güzel uygulamalar yaygınlaştırılarak, okul ortamı iyileştirilmeye çalışılmaktadır. Mesleki gelişim düzeyinde öğretmenler; “mesleki anlamda kendini geliştirmek, öğrenci ve meslektaşlarına örnek davranışlar sergilemek ve eğitim öğretim etkinliklerini öğrenci merkezli uygulamalar doğrultusunda geliştirecek şekilde davranış ve tutum” göstermektedir. Meslektaşlarla iş birliği boyutunda ise öğretmenler; “okul ve sınıf düzeyinde yaptıkları projeler ile meslektaşlarının gelişimine katkı sağlamak, yeni ders araçlarını ve yöntemlerini kullanarak elde ettikleri kazanımlar ile öğrenci, veli ve okul arasındaki ilişkiyi geliştirmeye yönelik davranış ve tutum sergilemektedirler Görüldüğü üzere öğretmen liderliği; öğrenci, öğretmen ve okul arasında güçlü bir iletişim sağlayarak, eğitim-öğretim sürecinin gelişmesine katkı sağlamaya yönelik davranış ve tutumları içermektedir (Danielson, 2006; Beycioğlu ve Aslan, 2010; Kılınç, 2016).

### **Araştırmanın amacı**

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algıları ile liderlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algıları ne düzeydedir?
2. Öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algıları, cinsiyet, çalıştıkları okul düzeyi, kıdem, mezuniyet durumu, çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
3. Öğretmenlerin liderlik rollerine yönelik algı düzeyleri nedir?
4. Öğretmenlerin liderlik rollerine yönelik algı düzeyleri cinsiyet, çalıştıkları okul düzeyi, kıdem, mezuniyet durumu, çalıştığı okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. Öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algıları ile liderlik algı düzeyleri arasında bir ilişki var mıdır?
6. Öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algıları, liderlik algı düzeylerini yordamakta mıdır?

## 2. YÖNTEM

### Araştırma modeli

Öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji ile liderlik rolü algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan araştırma, ilişkisel tarama modelinde kurgulanmıştır. İki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim olup olmadığını ve değişimin derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modeline ilişkisel tarama modeli denir (Karasar,2016).

### Evren ve örneklem

Araştırma evreni, 2021-2022 eğitim öğretim yılında Uşak İl merkezinde alan kamuya bağlı ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Uşak İl merkezinde 2798 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde, kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden faydalanılmıştır. Çizelgede 2798 kişilik evrende %95'lik güven düzeyi,  $\alpha=.05$  anlamlılık ve %5'lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğünün 341 kişi olması gerektiği belirtilmiştir (Balcı, 2011). Araştırmada güven düzeyini artırmak için kolay ulaşılabilir örnekleme yoluyla seçilen okullardaki öğretmenlere 400'e yakın öğretmene ölçek dağıtılmış, ancak 310 öğretmen geri dönüş yapmıştır. Toplanan ölçeklerin incelenmesi sonucunda hiçbir ölçek geçersiz görülmediği için eleme yoluna gidilmemiştir. Araştırmanın örneklemini 310 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini oluşturan demografik verilere ilişkin dağılımlar Tablo 1.'de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Araştırma Örneklemine Ait Demografik Bilgiler

Demografik Özellikler	Sayı (f)	Yüzde (%)	
Cinsiyet	Kadın	201	64.8
	Erkek	106	34.2
Okul Düzeyi	İlkokul	108	34.8
	Ortaokul	106	34.2
	Lise	93	30.0
Kıdem Yılı	1-10 Yıl	55	17.7
	11-20 Yıl	150	48.4
	21 Yıl ve üzeri	104	33.5
Mezuniyet Durumu	Ön Lisans ve Lisans	253	81.6
	Lisansüstü	56	18.1
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-30 Öğretmen	140	45.2
	31 Öğretmen ve üzeri	169	54.5
Aynı Okulda Çalışma Süresi	1-3 Yıl	76	24.5
	4-6 Yıl	77	24.8
	7-9 Yıl	69	22.3
	10 Yıl ve üzeri	87	28.1
<b>TOPLAM</b>	<b>310</b>	<b>100</b>	

Tablo 1'e göre; kadın öğretmen sayısının 201 (%64.8), erkek öğretmen sayısının ise 106 (%34.2) olduğu; görev yaptıkları okul düzeylerine göre 108 (%34.8) ilkokul, 106 (%34.2), ortaokul ve 93 (%30.0) lise öğretmeni olduğu; mesleki kıdem yıllarına göre kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısının

55 (%17.7), 11-20 yıl olan öğretmen sayısının 150 (%48.4) ve 21 yıl ve üzeri olan öğretmen sayısının 104 (%33.5) olduğu; mezuniyet durumuna göre ön lisans ve lisans eğitime sahip öğretmen sayısının 253 (%81.6), lisansüstü eğitime sahip öğretmen sayısının ise 56 (%18.1) olduğu; görev yaptıkları okullardaki öğretmen sayısına göre okulunda 1-30 arası öğretmen bulunan öğretmenlerin sayısı 140 (%45.2), okulunda 31 ve üzeri öğretmen bulunan öğretmenlerin sayısı ise 169 (%54.5) olduğu ve aynı okulda çalışma süresine göre aynı okulda 1-3 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin sayısının 76 (%24.5), 4-6 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin sayısının 77 (%24.8) ve 7-9 yıl çalışma süresine sahip öğretmenlerin sayısının 69 (%22.3) 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerin sayısı ise 87 (%28.1) olduğu görülmüştür.

### **Veri toplama araçları**

Araştırmada veriler “Örgütsel Sinerji Ölçeği” ve “Öğretmen Liderliği Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Ölçeklere ilişkin açıklamalar aşağıdaki gibidir.

Örgütsel Sinerji Ölçeği; Öğretmenlerin okulların örgütsel sinerji düzeyine ait algıları, Akpolat ve Levent (2018) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sinerji Ölçeği” ile ölçülmüştür. Ölçek, etkileşim ve takdir etme, bütünleştirme, strateji, güncelleme ve güçlendirme olmak üzere toplam dört boyut ve 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği için, Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayısı ile hesaplanmıştır. Ölçeğin bu araştırmaya yönelik iç tutarlılığı ise; etkileşim ve takdir etme boyutu için  $\alpha=0.95$ ; bütünleştirme boyutu için  $\alpha=0.94$ ; strateji boyutu için  $\alpha=0.93$ ; güncelleme ve güçlenme boyutu için  $\alpha=0.85$  ve toplamı için ise  $\alpha=0.97$  olarak tespit edilmiştir. Araştırma için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının. 70 değerinde olduğundan istenilen düzeyde olduğu ve özgün hali ile yakın değerlere sahip olduğu dolayısı ile kabul edilebilir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Büyüköztürk, 2012; Akpolat ve Levent,2018).

Öğretmen Liderliği Ölçeği; Öğretmenlerin eğitim örgütlerindeki liderlik rollerine ilişkin algıları, Aslan ve Beycioğlu (2010) tarafından geliştirilen “Öğretmen Liderliği Ölçeği” kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek, meslektaşlarla iş birliği, kurumsal gelişme ve mesleki gelişim olmak üzere toplam üç boyut ve 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliği, Cronbach Alpha İç Tutarlık Katsayısı ile hesaplanmıştır. Ölçeğin bu araştırmaya yönelik iç tutarlılığı ise; meslektaşlarla iş birliği boyutu için  $\alpha=0.94$ ; kurumsal gelişme boyutu için  $\alpha=0.95$ ; mesleki gelişim boyutu için  $\alpha=0.97$  olarak tespit edilmiştir. Araştırma için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının. 70 değerinde olduğundan istenilen düzeyde olduğu ve özgün hali ile yakın değerlere sahip olduğu dolayısı ile kabul edilebilir düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Büyüköztürk, 2012; Aslan ve Beycioğlu, 2010).

### **Verilerin analizi**

Araştırmada kullanılacak analizler için, verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için çarpıklık ve basıklık katsayılar hesaplanmıştır. " Örgütsel Sinerji Ölçeği " ve "Öğretmen Liderliği Ölçeği" ile toplanan veriler üzerinde hesaplanan araştırma değişkenlerinin çarpıklık-basıklık



katsayılarının +2 ile -2 arasında olmasından dolayı verilerin normal dağıldığı anlaşılmıştır (Bursal, 2017). Araştırma verilerinin çarpıklık basıklık katsayıları analiz sonuçları Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2.** *Araştırma Verilerin Normallik Dağılımına İlişkin Sonuçlar*

Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Etkileşim ve Takdir Etme	-.724	.618
Bütünleştirme	-.596	.595
Strateji	-.735	.444
Güncelleme ve Güçlenme	-.708	.571
Meslektaşlarla İş Birliği	-1.037	1.343
Kurumsal Gelişme	-.512	.342
Mesleki Gelişim	-1.015	1.161

Tablo 2 ‘de görüleceği üzere örgütsel sinerji ve öğretmen liderliğinin tüm boyutlarında çarpıklık ve basıklık katsayısının istenen değerler arasında olması sebebiyle yapılan analizlerde bağımsız örneklem t-Testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu ile çoklu regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algıları ile öğretmen liderlik rolü algı düzeyleri arasındaki ilişkinin cinsiyet, mezuniyet durumu ve okuldaki öğretmen sayısı değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla “bağımsız örneklem t-Testi” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları ile öğretmen liderlik rolü ile ilgili algı düzeylerinin görev yapılan okul düzeyi, kıdem yılı ve aynı okulda yaklaşık çalışma süresi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediği tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi ile bakılmıştır. Gruplar arasında oluşan farkların anlamlı olduğu boyutlarda, anlamlı farkın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını belirlemek için TUKEY HSD testi uygulanmış ve anlamlılık düzeyi. 05 olarak sınanmıştır. Analizlerde eksik veriler kayıp veri olarak kaydedilmiş ve analiz dışında kalması sağlanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları ile öğretmen liderlik rolü ile ilgili algı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için ise Pearson Momentler Çarpımı Korelasyonu kullanılmıştır. Yapılan analizlerde anlamlılık düzeyi. 05 olarak alınmıştır. Ayrıca araştırmada çoklu bağlantılılık problemi olup olmadığına VIF ve tolerans değerleri ile bakılmış ve çoklu bağlantılılık problemi olmadığı görülmüştür (Seçer, 2013). Örgütsel sinerjiyi yordayıcı değişken olarak, öğretmen liderliğini ve alt boyutları yordanan değişken olarak alınmış olup, örgütsel sinerjinin bu değişkenleri yordayıp yordamadığına bakmak için ise çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

### 3. BULGULAR

#### Öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algılarına ilişkin bulgular

Araştırmanın. öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algılarına ilişkin bulgular cinsiyet, görev yapılan okul düzeyi, kıdem yılı, mezuniyet durumu, okuldaki öğretmen sayısı ve aynı

okulda çalışma süresi değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarına ilişkin düzeyler aşağıda tablo 3’de görülmektedir.

**Tablo 3. Öğretmenlerin Örgütsel Sinerjiye İlişkin Algı Düzeyleri**

Örgütsel Sinerji	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma(SS)	Düzye
Etkileşim ve Takdir Etme	3.90	.766	Yüksek
Bütünleştirme	3.74	.761	Yüksek
Strateji	4.05	.767	Yüksek
Güncelleme ve Güçlenme	3.86	.811	Yüksek
<b>Toplam</b>	<b>3.98</b>	<b>.765</b>	<b>Yüksek</b>

Tablo 3 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerji düzeyine ilişkin algıları, etkileşim ve takdir etme ( $\bar{x} = 3.90$ ), bütünleştirme ( $\bar{x} = 3.74$ ), strateji ( $\bar{x} = 4.05$ ), güncelleme ve güçlenme ( $\bar{x} = 3.86$ ) ve toplam ( $\bar{x} = 3.98$ ), boyutlarında yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul içinde örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme, bütünleştirme, strateji, güncelleme ve güçlenme boyutlarını yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Tablo 4’de öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerjiye yönelik algılarının ortalama puanının, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 4. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları**

Örgütsel Sinerji	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Etkileşim ve Takdir etme	Kadın	198	3.88	.75	.063	.950
	Erkek	105	3.89	.78		
Bütünleştirme	Kadın	194	3.72	.74	.081	.936
	Erkek	105	3.73	.81		
Strateji	Kadın	199	4.02	.74	.349	.727
	Erkek	103	4.05	.81		
Güncelleme ve Güçlenme	Kadın	197	3.85	.84	.591	.555
	Erkek	105	3.79	.81		
<b>Toplam</b>	Kadın	188	3.84	.69	.323	.747
	Erkek	101	3.87	.74		

Tablo 4’e göre; örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme[t(310) = .063, p>.05], bütünleştirme [t(310) = .081, p>.05], strateji[t(310) = .349, p>.05] ve güncelleme ve güçlenme [t(310) = .591, p>.05] boyutları ile toplamına [t(310) = .323, p>.05] ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlere ait ortalama görüş puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular incelediğinde, kadın öğretmenler ve erkek öğretmenlerin etkileşim ve takdir etme, bütünleştirme, strateji, güncelleme ve güçlenme boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı fark olmadığı görülmektedir (p>.05). Tablo 5’de öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarının, görev yapılan okul düzeyi değişkenine açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 5. Görev Yapılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları**

Örgütsel Sinerji Okul türü	N	$\bar{x}$	SS	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Ort. Karesi	F	p	Fark
----------------------------	---	-----------	----	---------	-----------------	----	-------------	---	---	------

Etkileşim ve Takdir etme	İlkokul(1)	107	4.01	.77	Gruplar arası	6.609	2	3.305	5.871	.003 1-3
	Ortaokul(2)	105	3.95	.66	Gruplar içi	168.861	300	.563		
	Lise(3)	91	3.67	.82	Toplam	175.470	302			
Bütünleştirme	İlkokul(1)	104	3.78	.82	Gruplar arası	1.722	2	.861	1.464	.233 Yok
	Ortaokul(2)	104	3.77	.71	Gruplar içi	174.084	296	.588		
	Lise(3)	91	3.61	.77	Toplam	175.806	298			
Strateji	İlkokul(1)	105	4.15	.79	Gruplar arası	3.524	2	1.762	3.045	.049 1-3
	Ortaokul(2)	105	4.05	.67	Gruplar içi	173.020	299	.579		
	Lise(3)	92	3.88	.81	Toplam	176.544	301			
Güncelleme ve Güçlenme	İlkokul(1)	104	3.93	.97	Gruplar arası	3.821	2	1.910	2.817	.061 1-3
	Ortaokul(2)	105	3.89	.67	Gruplar içi	202.787	299	.678		
	Lise(3)	93	3.67	.80	Toplam	206.608	301			
<b>Toplam</b>	İlkokul(1)	100	3.97	.76	Gruplar arası	3.223	2	1.611	3.270	.039 1-3
	Ortaokul(2)	101	3.88	.60	Gruplar içi	140.920	286	.493		
	Lise(3)	88	3.71	.74	Toplam	144.142	288			

Tablo 5'e göre, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme [ $F(2-288) = 5.871$ ;  $p < 0.05$ ], strateji [ $F(2-288) = 3.045$ ;  $p < 0.05$ ], güncelleme ve güçlenme [ $F(2-288) = 2.817$ ;  $p < 0.05$ ] boyutlarında ve toplamında [ $F(2-288) = 3.270$ ;  $p < 0.05$ ] görev yapılan okul düzeyi değişkenine göre öğretmen algılarının farklılaştığı görülmektedir. İlkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri arasında, görev yapılan okul düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır ( $p < 0.05$ ). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel sinerji algıları, etkileşim ve takdir etme, strateji, güncelleme ve güçlenme boyutlarında ve toplamda lise öğretmenlerine göre daha yüksektir. Örgütsel sinerjinin bütünleştirme [ $F(2-288) = 1.464$ ;  $p < 0.05$ ] boyutuna yönelik öğretmen algıları ise çalışılan okul düzeyine göre farklılaşmamaktadır. Tablo 6'da öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarının, kıdem yılı açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 6.** Kıdem Yılına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Örgütsel Sinerji	Kıdem Yılı	N	$\bar{x}$	SS	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Ort. Karesi	F	p Fark
Etkileşim ve Takdir etme	1-10(1)	54	3.92	.93	Gruplar arası	1.125	2	.563	.973	.379 Yok
	11-20(2)	147	3.83	.70	Gruplar içi	174.737	302	.579		
	21+(3)	104	3.96	.75	Toplam	175.862	304			
Bütünleştirme	1-10(1)	54	3.91	.85	Gruplar arası	3.100	2	1.550	2.667	.071 Yok
	11-20(2)	146	3.64	.72	Gruplar içi	173.207	298	.581		
	21+(3)	101	3.75	.77	Toplam	176.307	300			
Strateji	1-10(1)	55	4.06	.80	Gruplar arası	1.274	2	.637	1.089	.338 Yok
	11-20(2)	147	3.97	.78	Gruplar içi	175.955	301	.585		
	21+(3)	102	4.12	.72	Toplam	177.229	303			
Güncelleme ve Güçlenme	1-10(1)	53	3.80	.95	Gruplar arası	3.379	2	1.690	2.491	.085 Yok
	11-20(2)	148	3.75	.76	Gruplar içi	204.175	301	.678		
	21+(3)	103	3.98	.84	Toplam	207.554	303			
<b>Toplam</b>	1-10(1)	52	3.92	.82	Gruplar arası	1.828	2	.914	1.843	.160 Yok
	11-20(2)	140	3.78	.67	Gruplar içi	142.828	288	.496		
	21+(3)	99	3.94	.69	Toplam	144.656	290			

Tablo 6 'ya göre, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme [ $F(2-288) = .973$ ;  $p > 0.05$ ], bütünleştirme [ $F(2-288) = 2.667$ ;  $p > 0.05$ ], strateji [ $F(2-288) = 1.089$ ;  $p > 0.05$ ] ve güncelleme ve

güçlenme [F(2-288) = 2.491; p > 0.05] boyutları ile toplamında [F(2-288) = 1.843; p > 0.05], 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere ait ortalama puanlar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Tüm kıdem grubundaki öğretmenlerin, okullarındaki örgütsel sinerji düzeyine yönelik benzer düşündükleri görülmektedir. Tablo 7’de öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerjiye yönelik algılarının ortalama puanının, mezuniyet durumu değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 1.** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Örgütsel Sinerji	Mezuniyet Durumu	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Etkileşim ve Takdir	Ön Lisans+Lisans	251	3.93	.77	2.082	.038
	Lisansüstü	54	3.69	.70		
Bütünleştirme	Ön Lisans + Lisans	247	3.74	.75	.849	.396
	Lisansüstü	54	3.65	.83		
Strateji	Ön Lisans +Lisans	251	4.08	.73	2.312	.021
	Lisansüstü	53	3.82	.86		
Güncelleme ve Güçlenme	Ön Lisans +Lisans	250	3.91	.78	3.340	.001
	Lisansüstü	54	3.50	.96		
<b>Toplam</b>	Ön Lisans +Lisans	242	3.89	.69	1.595	.112
	Lisansüstü	49	3.71	.75		

Tablo 7’ye göre, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme [t(310) = .208, p < .05], strateji [t(310) = 2.31, p > .05] ve güncelleme ve güçlenme [t(310) = 3.34, p < .05] boyutlarında mezuniyet durumuna göre öğretmen algılarının farklılaştığı görülmektedir. Bu boyutlarda ön lisans ve lisans eğitime sahip öğretmenlerinin okullarındaki örgütsel sinerjiye yönelik algıları, lisansüstü eğitimi almış öğretmenlere göre daha yüksektir. Öğretmen algıları örgütsel sinerjinin strateji [t(310) = 2.31, p < .05] boyutunda ve toplamında [t(310) = 1.595, p > .05] ise farklılaşmamaktadır. Tablo 8’de öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerjiye yönelik algılarının, görev yaptıkları okuldaki toplam öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 2** Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Örgütsel Sinerji	Öğretmen Sayısı	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Etkileşim ve Takdir	1-30	138	3.98	.77	1.843	.066
	31 ve üzeri	167	3.82	.74		
Bütünleştirme	1-30	134	3.76	.80	.747	.456
	31 ve üzeri	167	3.70	.74		
Strateji	1-30	138	4.09	.83	1.069	.286
	31 ve üzeri	166	3.99	.71		
Güncelleme ve Güçlenme	1-30	136	3.87	.84	.748	.455
	31 ve üzeri	168	3.80	.82		
<b>Toplam</b>	1-30	129	3.91	.75	1.203	.230
	31 ve üzeri	162	3.81	.67		

Tablo 8'e göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme [ $t(310) = 1.84, p < .05$ ], bütünleştirme [ $t(310) = .747, p > .05$ ], strateji [ $t(310) = 1.07, p > .05$ ] ve güncelleme ve güçlenme [ $t(310) = .748, p < .05$ ] boyutları ile toplamda [ $t(310) = 1.203; p > .05$ ] öğretmen algılarının farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Okulunda 1-30 arası öğretmen bulunan öğretmenler ile okulunda 31 ve üzeri öğretmen bulunan öğretmenlerin örgütsel sinerji algılarına puan ortalamaları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Tablo 9'da öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarının ortalama puanının, aynı okulda yaklaşık çalışma süresi değişkenine açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 9.** Aynı Okulda Yaklaşık Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Sinerji Algılarına Yönelik Tek Yönlü (ANOVA) Testi Sonuçları

Örgütsel Sinerji	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	SS	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Ort. Karesi	F	p	Fark
Etkileşim ve Takdir	1-3 yıl(1)	75	3.90	.87	Gruplar arası	1.330	3	2.963	.765	.515	Yok
	4-6 yıl(2)	76	3.96	.76	Gruplar içi	174.532	301	.960			
	7-9 yıl(3)	68	3.92	.64	Toplam	175.862	304				
	10+ yıl(4)	86	3.79	.75							
Bütünleştirme	1-3 yıl(1)	73	3.77	.74	Gruplar arası	3.380	3	1.962	1.935	.124	Yok
	4-6 yıl(2)	75	3.85	.77	Gruplar içi	172.927	297	1.154			
	7-9 yıl(3)	68	3.72	.74	Toplam	176.307	300				
	10+ yıl(4)	85	3.57	.78							
Strateji	1-3 yıl(1)	76	4.01	.80	Gruplar arası	1.212	3	1.429	.689	.560	Yok
	4-6 yıl(2)	76	4.14	.77	Gruplar içi	176.017	300	.697			
	7-9 yıl(3)	68	4.03	.73	Toplam	177.229	303				
	10+ yıl(4)	84	3.97	.75							
Güncelleme ve Güçlenme	1-3 yıl(1)	74	3.84	.88	Gruplar arası	.507	3	1.801	.245	.865	Yok
	4-6 yıl(2)	75	3.90	.81	Gruplar içi	207.047	300	1.308			
	7-9 yıl(3)	69	3.80	.79	Toplam	207.554	303				
	10+ yıl(4)	86	3.80	.84							
<b>Toplam</b>	1-3 yıl(1)	72	3.87	.76	Gruplar arası	1.313	3	2.397	.876	.454	Yok
	4-6 yıl(2)	72	3.95	.71	Gruplar içi	143.344	287	1.167			
	7-9 yıl(3)	66	3.86	.62	Toplam	144.656	290				
	10+ yıl(4)	81	3.76	.72							

Tablo 9'a göre, örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme [ $F(3-287) = .765; p > .05$ ], bütünleştirme [ $F(3-287) = 1.935; p > .05$ ], strateji [ $F(3-287) = .689; p > .05$ ] ve güncelleme ve güçlenme [ $F(3-287) = .245; p > .05$ ] boyutları ile toplamında [ $F(3-287) = .876; p > .05$ ] öğretmen algıları aynı okulda yaklaşık çalışma süresine göre incelendiğinde ise, 1-3 çalışma süresine sahip öğretmenler, 4-6 çalışma süresine sahip öğretmenler, 7-9 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler, 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlere ait ortalama puanlar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir.

### Öğretmenlerin liderlik rolü algılarına ilişkin bulgular

Öğretmenlerin liderlik rolüne ilişkin algıları cinsiyet, görev yapılan okul düzeyi, kıdem yılı, mezuniyet durumu, okuldaki öğretmen sayısı ve aynı okulda çalışma süresi değişkenlerine göre analiz

edilmiştir. Elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. Tablo 10’da öğretmenlerin liderlik rolü algılarına ilişkin algı düzeyleri görülmektedir.

**Tablo 10.** Öğretmenlerin Liderlik Rolü Algılarına İlişkin Algı Düzeyleri

Öğretmen Liderlik Boyutları	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma(SS)	Düzye
Meslektaşlarla İşbirliği	4.09	.814	Yüksek
Kurumsal Gelişme	3.76	.815	Yüksek
Mesleki Gelişim	4.08	.782	Yüksek
Toplam	3.86	.706	Yüksek

Tablo 10 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin okuldaki liderlik rolü algıları, meslektaşlarla iş birliği ( $\bar{x} = 4.09$ ), kurumsal gelişme ( $\bar{x} = 3.76$ ), mesleki gelişim ( $\bar{x} = 4.08$ ) ve toplam ( $\bar{x} = 3.86$ ), boyutlarında yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin okul içindeki liderlik rolü meslektaşlarla iş birliği, kurumsal gelişme ve mesleki gelişim boyutlarını yüksek düzeyde algıladıkları söylenebilir. Tablo 11’de öğretmenlerin liderlik rolü algılarının ortalama puanının, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 11.** Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okuldaki Liderlik Rolü Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Liderlik Rolü	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Meslektaşlarla İş Birliği	Kadın	200	4.10	.79	.645	.519
	Erkek	101	4.04	.86		
Kurumsal Gelişme	Kadın	197	3.74	.82	.467	.641
	Erkek	102	3.79	.80		
Mesleki Gelişim	Kadın	199	4.09	.78	.454	.650
	Erkek	102	4.05	.79		
Toplam	Kadın	194	3.97	.76	.057	.955
	Erkek	100	3.96	.77		

Tablo 11’e göre; öğretmenlerin liderlik rolü algılarının meslektaşlarla iş birliği [ $t(310) = .645$ ,  $p > .05$ ], kurumsal gelişme [ $t(310) = .467$ ,  $p > .05$ ] ve mesleki gelişim [ $t(310) = .454$ ,  $p > .05$ ] boyutları ile toplamına [ $t(310) = .057$ ,  $p > .05$ ] ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre incelendiğinde, kadın ve öğretmenlere ait ortalama görüş puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Tablo 12’de öğretmenlerin liderlik rolüne yönelik algılarının ortalama puanının, görev yapılan okul düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 12.** Görev Yapılan Okul Düzeyi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Liderlik Rolü Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Öğretmenlerin Liderlik Rolü	Okul türü	N	$\bar{x}$	SS	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Ort.Karesi	F	p	Fark
Meslektaşlarla İş Birliği	İlkokul (1)	105	4.23	.86	Gruplar arası	6.019	2	3.010	4.631	.010	1-3
	Ortaokul(2)	103	4.13	.65	Gruplar içi	193.665	298	.650			
	Lise(3)	93	3.89	.89	Toplam	199.685	300				
Kurumsal	İlkokul(1)	104	3.93	.82	Gruplar arası	5.047	2	2.524	3.872	.022	1-3

<b>Gelişme</b>	Ortaokul(2)	103	3.72	.78	Gruplar içi	192.922	296	.652			
	Lise(3)	92	3.61	.82	Toplam	197.969	298				
<b>Mesleki Gelişim</b>	İlkokul(1)	106	4.26	.79	Gruplar arası	7.606	2	3.803	6.437	.002	1-3
	Ortaokul(2)	103	4.10	.67	Gruplar içi	176.043	298	.591			
	Lise(3)	92	3.86	.83	Toplam	183.649	300				
<b>Toplam</b>	İlkokul(1)	102	4.15	.78	Gruplar arası	6.908	2	3.454	6.142	.002	1-3
	Ortaokul(2)	101	3.97	.65	Gruplar içi	163.646	291	.562			
	Lise(3)	91	3.77	.81	Toplam	170.554	293				

Tablo 12'ye göre; öğretmenlerin liderlik rolü algılarının meslektaşlarla iş birliği [F(2-293) =4.631; p<0.05], kurumsal gelişme [F(2-293) =3.872; p<0.05] ve mesleki gelişim [F(2-293) =6.437; p<0.05] boyutları ile toplamında [F(2-293) =6.142; p<0.05] görev yapılan okul düzeyine göre farklılaştığı görülmektedir. Bu farklılaşmanın tüm boyutlarda ve toplamda ilkökul ve lise öğretmenleri arasında olduğu görülmektedir. Lise düzeyinde görev yapan öğretmenlerinin liderlik rolüne yönelik algıları ilkökul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre daha düşüktür. Tablo 13'te öğretmenlerin liderlik rolüne yönelik algılarının ortalama puanının, kıdem yılı değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 13.** Kıdem Yılı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Liderlik Rolü Algılarına Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Öğretmenlerin Liderlik Rolü	Kıdem Yılı	N	$\bar{x}$	SS	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Ort. Karesi	F	p	Fark
Meslektaşlarla İş Birliği	1-10(1)	52	4.01	1.08	Gruplar arası	1.168	2	.584	.880	.416	Yok
	11-20(2)	148	4.05	.76	Gruplar içi	199.251	300	.664			
	21+(3)	103	4.17	.73	Toplam	200.420	302				
Kurumsal Gelişme	1-10(1)	53	3.83	1.05	Gruplar arası	1.025	2	.512	.770	.464	Yok
	11-20(2)	146	3.70	.78	Gruplar içi	198.344	298	.666			
	21+(3)	102	3.81	.73	Toplam	199.369	300				
Mesleki Gelişim	1-10(1)	53	4.10	.96	Gruplar arası	1.478	2	.739	1.209	.300	Yok
	11-20(2)	146	4.02	.74	Gruplar içi	183.300	300	.611			
	21+(3)	104	4.17	.73	Toplam	184.777	302				
Toplam	1-10(1)	50	4.01	.98	Gruplar arası	1.401	2	.701	1.206	.301	Yok
	11-20(2)	144	3.90	.73	Gruplar içi	170.263	293	.581			
	21+(3)	102	4.05	.68	Toplam	171.664	295				

Tablo 13'e göre; öğretmenlerin liderlik rolü algılarının meslektaşlarla iş birliği [F(2-293) =.880; p>0.05], kurumsal gelişme [F(2-293) =.770; p>0.05] ve mesleki gelişim [F(2-293)=1.209; p>0.05] boyutları ile toplamında [F(2-293) =1.206; p>0.05] kıdem yılına göre farklılaşmamaktadır. 1-10 yıl kıdeme sahip öğretmenler, 11-20 yıl kıdeme sahip öğretmenler ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin liderlik rolü algıları benzerdir. Tablo 14'de öğretmenlerin liderlik rolüne yönelik algılarının ortalama puanının, mezuniyet durumu değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 14.** Mezuniyet Durumu Değişkenine Göre Öğretmenlerin Liderlik Rolü Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Liderlik Rolü	Mezuniyet Durumu	N	$\bar{x}$	SS	t	p
Meslektaşlarla İş Birliği	Ön Lisans+Lisans	250	4.10	.80	.560	.576
	Lisansüstü	53	4.03	.90		
Kurumsal Gelişme	Ön Lisans +Lisans	248	3.76	.81	.174	.862
	Lisansüstü	53	3.74	.86		
Mesleki Gelişim	Ön Lisans +Lisans	249	4.10	.75	.522	.602
	Lisansüstü	54	4.03	.91		
Toplam	Ön Lisans +Lisans	244	3.98	.74	.436	.663
	Lisansüstü	52	3.93	.86		

Tablo 14'e göre; öğretmen liderliğininin meslektaşlarla iş birliği [ $t(310) = .560, p>.05$ ], kurumsal gelişme [ $t(310) = .174, p>.05$ ] ve mesleki gelişim [ $t(310) = .522, p>.05$ ] boyutları ile toplama [ $t(310) = .436, p>.05$ ] ilişkin öğretmen görüşlerinin mezuniyet durumuna göre incelendiğinde, ön lisans ve lisans eğitime sahip öğretmenler ile yüksek lisans eğitime sahip öğretmenlerin ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Tablo 15'te öğretmenlerin okuldaki liderlik rolüne yönelik algılarının ortalama puanının, görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 15.** Okuldaki Öğretmen Sayısı Değişkenine Göre Öğretmenlerin Liderlik Rolü Algılarına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Liderlik Rolü	Öğretmen Sayısı	N	$\bar{x}$	SS	t	P
Meslektaşlarla İş Birliği	1-30	137	4.15	.83	1.200	.231
	31 ve üzeri	166	4.04	.80		
Kurumsal Gelişme	1-30	137	3.82	.85	1.114	.266
	31 ve üzeri	164	3.71	.79		
Mesleki Gelişim	1-30	136	4.14	.79	1.204	.230
	31 ve üzeri	167	4.04	.78		
Toplam	1-30	134	4.03	.78	1.253	.211
	31 ve üzeri	162	3.92	.75		

Tablo 15'e göre öğretmen liderliğininin meslektaşlarla iş birliği [ $t(310) = 1.200, p>.05$ ], kurumsal gelişme [ $t(310) = 1.114, p>.05$ ] ve mesleki gelişim [ $t(310) = 1.204, p>.05$ ] boyutları ile toplamda [ $t(310) = 1.253; p>.05$ ] boyutuna ilişkin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısına göre incelendiğinde, okulunda 1-30 arası öğretmen bulunan öğretmenler ile okulunda 31 ve üzeri öğretmen bulunan öğretmenlere ait ortalama puanlar arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Tablo 16'da öğretmenlerin liderlik rolüne yönelik algılarının ortalama puanının, aynı okulda yaklaşık çalışma süresi değişkenine açısından anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 16.** Aynı Okulda Yaklaşık Çalışma Süresi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Liderlik Rolü Algılarına Yönelik Tek Yönlü (ANOVA) Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Liderlik Rolü	Çalışma Süresi	N	$\bar{x}$	SS	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Orta Karesi	F	Fark	p
Meslektaşlarla İş Birliği	1-3 yıl(1)	74	4.01	1.02	Gruplar arası	2.511	3	.837	1.264	.287	Yok
	4-6 yıl(2)	76	4.21	.73	Gruplar içi	197.909	299	.662			
	7-9 yıl(3)	67	4.14	.71	Toplam	200.420	302				



	10+ yıl(4)	86	4.00	.75							
Kurumsal Gelişme	1-3 yıl(1)	74	3.76	.93	Gruplar arası	2.067	3	.689	1.037	.376	Yok
	4-6 yıl(2)	75	3.88	.78	Gruplar içi	197.301	297	.664			
	7-9 yıl(3)	68	3.76	.79	Toplam	199.369	300				
	10+ yıl(4)	84	3.66	.76							
Mesleki Gelişim	1-3 yıl(1)	73	4.04	.87	Gruplar arası	2.562	3	.854	1.401	.243	Yok
	4-6 yıl(2)	76	4.24	.72	Gruplar içi	182.215	299	.609			
	7-9 yıl(3)	68	4.05	.74	Toplam	184.777	302				
	10+ yıl(4)	86	4.01	.78							
Toplam	1-3 yıl(1)	71	3.93	.89	Gruplar arası	2.013	3	.671	1.155	.327	Yok
	4-6 yıl(2)	75	4.10	.70	Gruplar içi	169.651	292	.581			
	7-9 yıl(3)	67	3.98	.71	Toplam	171.664	295				
	10+ yıl(4)	83	3.88	.73							

Tablo 16'ya göre öğretmenlerin liderlik rolü algılarının meslektaşlarla iş birliği [F(2-293) =1.264; p>0.05], kurumsal gelişme [F(2-293) =1.037; p>0.05] ve mesleki gelişim [F(2-293) =1.401; p>0.05] boyutları ile toplamında [F(2-293) =1.155 p>0.05] 1-3 çalışma süresine sahip öğretmenler, 4-6 çalışma süresine sahip öğretmenler, 7-9 yıl çalışma süresine sahip öğretmenler, 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenler arasında, aynı okulda yaklaşık çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı anlaşılmaktadır.

### Öğretmenlerin Okul İçindeki Örgütsel Sinerji Algıları ile Liderlik Rolüne İlişkin Algıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Bulgular

Araştırmada yapılan korelasyon analiziyle örgütsel sinerji algıları ile liderlik rolü düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş olup, elde edilen bulgular tablo 17'de sunulmuştur.

**Tablo 17.** Öğretmenlerin Okul İçindeki Örgütsel Sinerji Algıları ile Liderlik Rolüne İlişkin Algıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Öğretmenlerin Liderlik Rolü	Meslektaşlarla İş Birliği	Kurumsal Gelişme	Mesleki Gelişim	Öğretmenlerin Liderlik Rolü
Örgütsel Sinerji	r	.711**	.659**	.714**
	p	.000	.000	.000
Etkileşim ve Takdir Etme	r	.719**	.669**	.715**
	p	.000	.000	.000
Bütünleştirme	r	.651**	.581**	.672**
	p	.000	.000	.000
Strateji	r	.738**	.649**	.736**
	p	.000	.000	.000
Güncelleme ve Güçlenme	r	.773**	.710**	.771**
	p	.000	.000	.000
Toplam	r	.711**	.659**	.714**
	p	.000	.000	.000

\*0,05 düzeyinde anlamlıdır. \*\*0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 17'de yer alan bulgulara göre, öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerji ile liderlik rolüne ilişkin algıları ve alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde; öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerjinin, etkileşim ve takdir etme boyutu algıları ile öğretmen liderliği arasında (r =.729, p<.01); bütünleştirme boyutu algıları ile öğretmen liderliği arasında (r =.727, p<.01) ve güncelleme ve güçlenme boyutu algıları ile öğretmen liderliği arasında (r =.738, p<.01) anlamlı, pozitif

yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerjinin strateji boyutu algıları ile öğretmen liderliği arasında ise ( $r = .660$ ,  $p < .01$ ) anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Yine toplamda öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algıları ile liderlik düzeyleri arasında ( $r = .727$ ,  $p < .01$ ) anlamlı, pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki vardır. Okullardaki örgütsel sinerji düzeyi arttıkça, öğretmenlerin liderlik düzeyi artmaktadır.

### Öğretmenlerin Okul İçindeki Örgütsel Sinerji Algılarının Liderlik Rolünü Yordama Durumuna Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerji algılarının liderlik rolüne ilişkin algıları yordama durumuna yönelik bulgulara yer verilmiştir. Elde edilen bulgular tablo 18’de sunulmuştur.

**Tablo 18.** Öğretmenlerin Okul İçindeki Örgütsel Sinerji Algılarının Liderlik Rolüne İlişkin Algılarını Yordama Durumuna Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken: Liderlik Rolü							
Yordayıcı Değişken	B	S. Hata	$\beta$ (Beta)	t	p	Kısmi	İkili
Sabit	.724	.158		4.575	.000		
Etkileşim ve Takdir Etme	.257	.068	.258	3.762	.000	.221	.137
Bütünleştirme	.257	.071	.255	3.602	.000	.212	.132
Strateji	.012	.065	.012	.187	.852	.011	.007
Güncelleme ve Güçlenme	.322	.059	.342	5.472	.000	.313	.200
<b>R: .796</b>		<b>R<sup>2</sup> = .633</b>					
<b>F(4-279) = 118.742 P = .000</b>							

Tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerji algılarını liderlik rolüne yönelik algılarının anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $R = .796$ ,  $R^2 = .633$ ,  $p < .05$ ). Bu bağlamda etkileşim ve takdir etme, bütünleştirme, güncelleme ve güçlenme boyutlarının bir arada olduğu bir durumda, öğretmenlerin okullardaki liderlik rolüne ilişkin algılarının yaklaşık % 63’ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme boyutundaki bir birimlik artış öğretmen liderliğini .257, bütünleştirme boyutundaki bir birimlik artış öğretmen liderliğini .257 ve güncelleme ve güçlenme boyutundaki bir birimlik artış öğretmen liderliğini .322 düzeyinde artırmaktadır. Okul içindeki örgütsel sinerjinin strateji boyutu ise, öğretmenlerin liderlik rolünü yordamamaktadır.

## 4.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma, öğretmenlerin okullarına yönelik örgütsel sinerji algıları ile liderlikleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgu ve sonuçlar alan yazındaki diğer araştırmalar ile karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır.

Araştırmada öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerji düzeyine ilişkin algılarının yüksek olduğu görülmektedir. Bostancı ve Koçak (2022) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre kadın ve

erkek öğretmenlerin örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme, bütünleştirme, strateji, güncelleme ve güçlenme boyutlarına yönelik algıları arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Duman (2020) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinerji algıları etkileşim ve takdir, bütünleşme, strateji, güncellenme ve güçlenme alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşma olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarının görev yapılan okul düzeyi değişkeni bağlamında etkileşim ve takdir etme, strateji, güncelleme ve güçlenme boyutlarında ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleri arasında, görev yapılan okul düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı, lise öğretmenlerinin örgütsel sinerjiye yönelik algıları ilkökul ve ortaokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin örgütsel sinerjinin bütünleştirme boyutunda görev yapılan okul düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin kıdem yılı değişkenine göre; örgütsel sinerjiye yönelik algılarının farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ancak Ersoy ve Levent (2020) yönelik yaptığı çalışmada kıdem yılı değişkeni ile örgütsel sinerji arasında anlamlı bir farklılık olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı şekilde Akpolat ve Oğuz (2021) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenlerin kıdemlerine göre örgütsel sinerjinin “etkileşim ve takdir etme” boyutu ile güncellenme ve boyutlarında anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada da Akpolat ve Levent (2020) de yaptıkları çalışmada kıdem değişkenine göre örgütsel sinerjinin etkileşim ve takdir etme alt boyutunda anlamlı farklılaşmanın olduğunu tespit etmişlerdir. Öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerjiye yönelik algılarının mezuniyet durumu değişkenine göre anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Ön lisans ve lisans eğitime sahip öğretmenlerinin örgütsel sinerjiye yönelik algıları yüksek lisans eğitimi almış öğretmenlere göre daha yüksektir. Duman (2020) tarafından yapılan çalışmada ise, öğrenim durumu değişkenine göre öğretmen algıları anlamlı farklılık göstermemektedir. Öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerjiye yönelik algıları arasında görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre; anlamlı fark tespit edilmemiştir. Yine Öğretmenlerin örgütsel sinerjiye yönelik algılarının aynı okulda yaklaşık çalışma süresi değişkenine göre de anlamlı olarak farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın diğer değişkeni olan öğretmenlerin okuldaki liderlik rolü algı düzeylerine ilişkin sonuçlara bakıldığında ise, öğretmenlerin okuldaki liderlik rolü algıları, meslektaşlarla iş birliği, kurumsal gelişme, mesleki gelişim boyutları bağlamında yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar öğretmenlerin okul içindeki liderlik rolü meslektaşlarla iş birliği, kurumsal gelişme ve mesleki gelişim boyutlarını yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Öğretmenlerin okuldaki liderlik rolü algıları arasında cinsiyet değişkenine göre fark olmadığı görülmektedir. Benzer şekilde Beycioğlu ve Aslan (2012) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin kurumsal gelişme, mesleki gelişme ve meslektaşlarla işbirliği boyutları açısından kadın ve erkek katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yine Kılınç ve Receptoğlu (2013) yılında yapılan çalışmada da öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre kurumsal gelişme meslekî gelişim ve

meslektaşlarla iş birliği boyutlarında anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Öğretmenlerin liderlik rolüne yönelik algılarının okul düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Lise öğretmenlerinin liderlik rolüne yönelik algılarının ilkokul düzeyinde görev yapan öğretmenlere göre daha düşük olduğu görülmüştür.

Öğretmenlerin liderlik rolüne yönelik algılarının kıdem yılı değişkenine göre ise anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Benzer şekilde Beycioğlu ve Aslan (2012) tarafından yapılan çalışmada da, farklı kıdem yılında olan öğretmenlerde öğretmen liderliğine ilişkin algılar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır Kılınç ve Recepoğlu da (2013) ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin beklentilerinin meslekî kıdem değişkenine göre farklılaşmadığını tespit etmişlerdir. Beycioğlu (2009) tarafından yapılan çalışmaya göre ise, öğretmenlerin liderlik rolüne yönelik algılarının kurumsal gelişme, mesleki gelişme ve meslektaşlarla işbirliği boyutları açısından anlamlı biçimde farklılaştığı görülmektedir. Yine araştırmada öğretmenlerin liderlik rolüne yönelik algılarının mezuniyet durumu değişkenine göre; öğretmenlerin liderlik rolünün meslektaşlarla iş birliği, kurumsal gelişme ve mesleki gelişim boyutlarında ön lisans ve lisans eğitime sahip öğretmenler ile yüksek lisans eğitime sahip öğretmenlerin algıları arasında mezuniyet durumu değişkeni açısından anlamlı fark olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okuldaki liderlik rolüne yönelik algıları arasında, görev yapılan okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından da anlamlı fark tespit edilmemiştir. Beycioğlu (2009) da öğretmenlerin görev yaptıkları okuldaki öğretmen sayısı değişkenine göre benzer sonuçlara ulaşmıştır. Araştırma da öğretmenlerin liderlik rolüne yönelik algıları arasında aynı okulda yaklaşık çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı fark tespit edilmemiştir.

Son olarak çalışmada, öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerjiye yönelik algıları liderlik rolüne yönelik algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada öğretmenlerin okul içerisindeki örgütsel sinerji algıları ile liderlik rolüne yönelik algıları arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin okul içindeki örgütsel sinerji algıları liderlik düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Bu anlamda öğretmenlerin okullardaki örgütsel sinerjiye yönelik algılarının liderlik rolüne yönelik algılarını etkileyeceğinden yöneticilerin örgütsel sinerjiyi arttıran her çalışması öğretmenin okuldaki liderlik algısını da olumlu etkilediği anlaşılmaktadır. Okullardaki sinerji etkisinin artması için öğretmenlerin takım çalışmasına teşvik edilmesi ve hizmetiçi eğitimlerin artırılması sağlanabilir. Özellikle yöneticilerin kararları alırken öğretmenleri de karar verme sürecine dahil etmesi, ortak etkinlikler düzenleyerek okuldaki öğretmenlerin etkileşime geçmesi ve yöneticilerin insan ilişkileri yönetimine önem veren çalışmalar yapması ile örgütsel sinerji desteklenebilir.

## 5. KAYNAKÇA

- Akpolat, T. & Levent, .F. (2018). Öğretmenlere yönelik Örgütsel Sinerji Ölçeği'nin 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.
- Balcı, A. (2011). Sosyal bilimlerde araştırma yöntem, teknik ve ilkeler. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (1995). Örgütsel Gelişme. Pegem Yayınları, Ankara.
- Beycioğlu, K. (2009). İlköğretim okullarında öğretmenlerin sergiledikleri liderlik rollerine ilişkin bir değerlendirme (Hatay ili örneği). (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Beycioğlu, K.& Aslan, B. (2010). Öğretmen liderliği ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İlköğretim Online*, 9 (2), 764-775.
- Beycioğlu, K. & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(1), 153-173.
- Boyacı, A. (2008). "Okullarda insan kaynağı yönetimi". Türk Eğitim Tarihi, Sistemi ve Okul Yönetimi, (Ed. C. Bayrak). Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayını No: 967, Eskişehir.
- Bostancı, A.B. & Koçak, S.(2022). Okul DNA profillerinin örgütsel sinerji üzerindeki rolü, Millî Eğitim, 51(233), 55-75.
- Bursal, M. (2017). SPSS ile Temel Veri Analizleri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (4. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 103-119.
- Can, N.(2007). Öğretmen liderliği becerileri ve bu becerilerin gerçekleştirilme düzeyleri. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, 22 (1), 263-288.
- Covey, S. R. (1998). Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı. (Çev: Gönül Suveren, Osman Deniztekin).Varlık Yayınları.
- Çakır, M.(2015). Öğretmenlerin liderlik stilleri ile sınıf içi öğretmen davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi (İzmir İli Konak İlçesi Örneği). (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Bolu.
- Çelikten, M., Şanal, M & Yeni, Y. (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (2) 2005: 207-237.
- Danielson, C. (2006). Teacher Leadership That Strengthens Professional Practice. Virginia: ASCD

- Dereli, T. & Baykasoğlu, A. (2010). Takım Yönetimi. (<http://home.anadolu.edu.tr/~naksu/takim.pdf>, Erişim tarihi: 2022)
- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eckert, J., Ulmer, J., Khachatryan, E. & Ledesma, P. (2015). Career pathways of teacher leaders in the United States: Adding and path-finding new professional roles. Published online. Pages 687-709.
- Erdoğan, İ. (2002). Sınıf Yönetimi. İstanbul: Sistem yayıncılık.
- Ersoy, E. & Levent, F. (2020). Öğretmen algılarına göre örgütsel güç mesafesi ile örgütsel sinerji düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi. 4 (12), 345-356.
- Güçlü, N. & Okçu, V. (2015). İlköğretim öğretmenlerinin etkili takım çalışmasına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yeni Yüzyıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1 (12), 49-69.
- Gül, G. (2004). Birey toplum eğitim ve öğretmen. Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, 1: 223-236.
- Güllü, M. & Arslan, C. (2009). Beden eğitimi öğretmenlerinin liderlik stilleri. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 11 (6), 353-368.
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28 (28), 531-548.
- Gürlek, Y. (2010). Yatılı ilköğretim bölge okullarındaki yöneticilerin, öğretmenlerin ve diğer çalışanların sinerjik yönetime ilişkin görüşleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Karasar, N. (2016). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kılınç, A. Ç. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları. Eğitim Yönetiminde Liderlik(Editorler: Nezahat Güçlü ve Serdar Koşar). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kılınç, A.Ç. & Receptoğlu, E. (2013). Ortaöğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğine ilişkin algı ve beklentileri. Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi,3 (2), 175-215.
- Kozikoğlu, İ., & Altunova, N. (2018). Öğretmen adaylarının 21. yüzyıl becerilerine ilişkin öz-yeterlik algılarının yaşam boyu öğrenme eğilimlerini yordama gücü. Journal of Higher Education ve Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 12 (3) 455-711.
- Kölükçü, D. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin öğretmen liderliğini gösteren davranışlarının gereklilik ve sergilenme derecesine ilişkin görüşleri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Müjdeci, N.(2020). Güneydoğu anadolu bölgesindeki bazı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının sinerjik yönetim algıları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Özden, Y. (2005). Eğitimde Yeni Değerler. Ankara: Pegem Yayınevi.

- 
- Selçuk, G. (2014). Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin liderlik davranışları (Diyarbakır ili örneği).(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Zirve Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Toktamışoğlu, M. (2001). Kot pantolonlu yönetici. Ankara: MediaCat Yayınları.
- Toprakçı, E. (2002). Sınıf örgütünün yönetimi. Ankara: Ütopya yayıncılık.
- Töremen, F. & Karakuş, M. (2007). Okullarda sinerjinin engelleri: takım çalışması üzerine nitel bir araştırma. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri (Educational Sciences: Theory & Practice), 7 (1), 639–645.
- Töremen, F. (2001). Öğrenen Okul. Ankara: Nobel Yayıncılık Akademi.
- Töremen, F. & Pekince, D. (2011). Örgütsel öğrenmede grup dinamikleri: Öğrenen takımlar. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8 (15),389-406.

---

## Extended Abstract

### 1. INTRODUCTION

The basis of the success in education depends on teacher's leadership. The change experienced in recent years has led to redefining the education system as a whole and it forced to reposition the teachers within the system, who are considered the basic building blocks of education (Boyacı, 2008). In the education system, this situation shows that the examination of teacher leadership potential is a necessity (Toprakçı, 2002). With this change, there is a need for innovative leader teachers who have vision and can adapt to change (Can, 2007). As the motivation of the employees in educational institutions depends on the energy that emerges. Organizations can benefit from the knowledge, skills and abilities of their employees at the highest level and increase organizational commitment thanks to synergy. For this reason, it is necessary to understand the basic dynamics and realities of teachers in schools, to support them, to create an environment of trust and to effectively manage interpersonal differences by establishing mutual communication for the synergy to be created in schools (Güçlü and Okçu, 2015). The fact that employees can energize and inspire each other synergistically is considered an important criterion in the success of institutions (Akpolat and Levent, 2018). The benefits of integrating teachers' perceptions of organizational synergy and leadership levels are accepted as "ensuring the professional effectiveness, coping with the change, improving the performance, developing careers and influencing colleagues" (Selçuk, 2014). As it is understood, it can be thought that organizational synergy for educational success in schools will increase both individual and institutional leadership skills for teachers. For this purpose, the relationship between teachers' perceptions of organizational synergy towards their schools and their leadership levels was tried to be revealed in the study. Within the scope of this purpose, we sought to answer the following questions;

What is the level of organizational synergy perceptions of teachers towards their schools?

Do teachers' perceptions of organizational synergy towards their schools show a significant difference according to the variables of gender, school level, seniority, graduation status, number of teachers in the school and the duration of working in the same school?

What is the leadership level of teachers towards their schools?

Do the leadership role perceptions of the teachers differ according to the variables of gender, school level, seniority, graduation status, the number of teachers in the school where they work and the duration of working in the same school?

Is there a relationship between teachers' perceptions of organizational synergy towards their schools and their leadership role levels?

Do teachers' perceptions of organizational synergy for their schools predict their leadership perceptions levels?

### 2. METHOD

In this research, "The relationship between teachers' perceptions of organizational synergy towards their schools and their perceptions of leadership role" was described. This research was designed the correlational model. This research was conducted with teachers working in public primary, secondary and high schools in



---

province of Uşak in Turkey in 2020-2021 academic year. The population of the research was 2798 teachers and the sample of the research is 310 teachers who can be reached through convenience sampling. The data of the research were collected by using the "Organizational Synergy Scale" and "Teacher Leadership Scale". Since the skewness and kurtosis coefficients were among the desired values in all dimensions of organizational synergy and teacher leadership in the research, independent samples t-Test, one-way analysis of variance (ANOVA) and Pearson Product-Moment Correlation and multiple regression analysis techniques were used in the analysis.

### 3. CONCLUSION, DISCUSSION AND SUGGESTIONS

This research was carried out to determine the relationship between teachers' perceptions of organizational synergy in schools and their perceptions of the teaching leadership role. The results obtained from the research are as follows. It was concluded that teachers' perceptions about the level of organizational synergy within the school were high. It is seen that the organizational synergy perceptions of the teachers in their schools differed significantly in terms of the school level variable and high school teachers' perceptions of organizational synergy are lower than teachers working at primary and secondary school levels. According to the graduation status, the perception of organizational synergy of teachers with associate degree and undergraduate education is higher than teachers with postgraduate education. Teachers' perceptions of organizational synergy within the school do not differ in terms of gender, years of seniority, the number of teachers in the school, and the approximate duration of working in the same school. Also, according to the research, it is understood that the perception of the leadership role of the teachers in the school is high. On the other hand, no difference was detected between the perceptions of the teachers regarding the leadership role according to the variables of gender, seniority, graduation status, the number of teachers in the school and the approximate duration of working in the same school. In addition, it is seen that the teachers' perceptions of the leadership role, according to the variable of the school level differ significantly. It was found that the high school teachers' perceptions of the leadership role is lower than those of primary school teachers. In the research, there are significant, positive and high-level relationships between teachers' perceptions of organizational synergy within the school and their leadership levels, and organizational synergy perceptions within the school significantly predict their leadership levels. It can be recommended to encourage teachers to work in teams and to organize activities for their common interactions in order to increase the level of synergy in schools.