

İlköğretim Okullarında Bürokratik Okul Yapısı ile Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki

The Relationship between Bureaucratic School Structure and Leadership Styles of School Principals in Primary Schools

Bekir BULUÇ*
Gazi Üniversitesi

Öz

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında bürokratik okul yapısının işleyişi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi, öğretmenlerin algılarına göre belirlemektir. Araştırmanın çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemi ile seçilen ve Ankara'da bulunan 12 ilköğretim okulunda çalışan toplam 250 öğretmenden oluşmaktadır. Bürokratik okul yapısının işleyişini belirlemek için, Okul Yapısının Etkiliđi Ölçeği, okul müdürlerinin liderlik stillerini belirlemek için ise, Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ 5-X Short) kullanılmıştır. Verilerin analizinde Pearson Moments çift yönlü korelasyon analizi ve regresyon analizi teknikleri kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, yöneticiler çoğunlukla dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemekte, okul yapısında bürokrasinin etkili işleyişi ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Bürokrasi, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik

Abstract

The purpose of this study is to determine the relationship between bureaucratic school structure and leadership styles of school principals in primary schools. The study sample includes 250 teachers from 12 primary schools in Ankara which was chosen through purposeful sampling technique. Enabling School Structure Scale (ESS) was used in order to determine the level of enabling school structure. Multifactor Leadership Questionnaire 5-x short (MLQ) Turkish version was used to determine transformational and transactional leadership behaviors of primary school principals. Pearson Moments Correlation Coefficient and Regression Analyze methods used to compute the data. The main findings of the study indicated that school principals mostly exhibit transformational leadership styles. There is positive and meaningful correlation between enabling bureaucratic school structure and transformational leadership style.

Key Words: Bureaucracy, Transformational and Transactional Leadership

* Yrd. Doç.Dr. Bekir BULUÇ, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı Öğretim Üyesi.

Summary

Purpose

The purpose of this study is to determine the relationship between bureaucratic school structure and leadership styles of school principals in primary schools. The study sample includes 250 teachers from 12 primary schools in Ankara which was chosen through purposeful sampling technique. Enabling School Structure Scale (ESS) that developed by Hoy and Sweetland (2000) was used in order to determine the level of enabling bureaucratic school structure. The ESS Form is a 12-item Likert-type scale that measures the degree to which school structure is enabling; the higher the score, the more enabling the school structure, and conversely, the lower the score, the more hindering the structure. The reliability of the scale is high—usually .87 or higher. Multifactor Leadership Questionnaire 5–x short (MLQ) which was developed by Bass and Avalio (1985), Turkish version was used to determine transformational and transactional leadership behaviors of primary school principals. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ—also known as MLQ 5X short) measures a broad range of leadership types from passive leaders, to leaders who give contingent rewards to followers, to leaders who transform their followers into becoming leaders themselves. The MLQ identifies the characteristics of a transformational leader. In analyzing data, Pearson Moments Product Correlation Coefficient, simple regression analyze technique, frequency, percentage and mean scores were used.

Results

According to findings of this present research; the total scale point regarding with enabling school structure is 468.162. This score showed that bureaucracy at schools work at average level. Also, findings of the study indicated that school principals mostly exhibit transformational leadership styles. Result of correlation analysis showed that there was strong correlation between ESS and transformational leadership style ($r: .662$) whereas there was no significant relationship between ESS and transactional leadership style ($r: .031$). In addition, result of regression analysis showed that, ESS is determining factor for transformational leadership but it is not determining factor for transactional leadership style.

Discussion

As Weber (1947, cited in Hoy and Sweetland, 2000; 2001) indicated, all modern organizations are bureaucracies; that is, they have the classical bureaucratic properties like hierarchy of authority, division of labor, impersonality, objective standards, technical competence, rules and regulations. In practice, the word bureaucracy takes on many connotations, most of them being negative. Similarly, schools are bureaucracies—they are structures with hierarchy of authority, division of labor, impersonality, objective standards, technical competence, rules and regulations.

The prototype for an enabling school structure is a hierarchy that helps rather than hinders and a system of rules and regulations that guides problem solving. Although hierarchy can hinder, that need not be the case; in fact, in enabling school structures principals and teachers work cooperatively across recognized authority boundaries while retaining their distinctive roles. Similarly, rules and regulations are flexible guides for problem solving rather than constraints that create problems. In brief, both hierarchy and rules are mechanisms to support teachers rather than vehicles to enhance principal power (Hoy ve Sweetland, 2000).

A more comprehensive framework of leadership has recently been discussed under the label of transformational leadership theory. Transformational leaders help to realign the values and norms of their organization, and when necessary, to accommodate and promote both internal and external change (Avalio, Waldman ve Yammarino, 1991).

The results of this present study mainly showed that, bureaucracy that including hierarchy and centralization works at average level in primary schools. In addition, school principals mostly exhibit transformational leadership styles and bureaucratic school structure is meaningful determining factor for transformational leadership style. The results indicates that school principals shows transformational leadership style behaviors if enabling bureaucratic school structure works good level. According to the Davidhizer and Shearer (1997, cited in Tucker and Russel, 2004) transformational leaders provide a model for internally motivated people. Such individuals, sense the leaders encouragement as he or she listens to them, respects them, assists in their development and shares power with them.

All the discussion given above shows that enabling bureaucratic school structure is very important for leadership styles and organizational performance.

Conclusion

School structure can either enable or hinder the effective operation of schools. Enabling structures can enhance the attitudes and efforts of the teaching staff. The present study indicated that, if the school structure is effective, school principals will show transformational leadership behaviors. As explained above, transformational leadership behaviors are very important for organizational performance and goals. Therefore, school structure should be designed far from hindering hierarchy and centralization. All this indicates that this issue should be considered by educators.^{1*}

Giriş

Bürokrasi kavramı genellikle insanlarda olumsuz bir yapıyı çağrıştıran, çoğunlukla kırtasiyecilik ve hiyerarşik yapıya sahip örgüt modeli olarak düşünülmektedir. Pek çok örgütteki uygulamalar, bu düşüncelerin çok da haksız olmadığını göstermektedir. Ancak, okulun da içinde bulunduğu toplumsal örgütlerin yapısı incelendiğinde, istesek de istemesek de çoğunun bürokratik özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bunun yanında örgütlerin başarısında rol oynayan önemli faktörlerden biri de liderlerdir. Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde örgütler için liderlik önemli hale gelmeye başlamıştır. Liderliğin çeşitli stilleri bulunmaktadır. Bunlardan son yıllarda üzerinde ağırlıklı olarak durulan ise dönüşümcü ve etkileşimli liderlik sınıflamasıdır.

Okul müdürlerinin liderlik davranışlarına etki eden pek çok faktör olmakla birlikte, bunların en önemlilerinden birinin, okulun örgüt yapısının işleyişi olduğu düşünülmektedir. Okulların yapısının genelde bürokratik olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bürokratik yapının etkin veya engelleyici olmasının, liderlik davranışlarını da etkileyeceği düşünülmektedir. Eğitim alanında liderlik ve bürokratik okul yapısı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, doğrudan bu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çok fazla araştırmaya rastlanmamaktadır. Araştırmaların bir kısmı eğitim kurumlarında bürokrasi ve liderlik stillerini tek başına betimlemekte, bir kısmı ise bürokrasi ve liderlik ile farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektedir.

Bürokrasi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, Craig (1995), etkin işleyen bürokrasi ile yenileşme arasındaki ilişki, Adler ve Borys (1996), işlevsel ve engelleyici bürokrasi tipleri üzerinde çalışmışlardır. Yine Adler (1999), etkili işleyen bürokrasilerin inşasına yardım edecek bir modelin tasarımı, Hoy ve Sweetland (2000 ve 2001) ise, bürokrasinin temel özelliklerini

¹ Bu çalışmada kullanılan liderlik stilleri ile ilgili veriler, eşzamanlı olarak aynı örneklem grubuna uygulanan liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki adlı çalışmada kullanılan verilerden elde edilmiştir.

belirleyerek, okullarda bürokrasinin etkin ya da zorlayıcılığını belirlemeye dönük bir ölçek geliştirme üzerinde uğraşmışlardır. Sinden, Hoy ve Sweetland (2004) ise, etkili okul yapısını analiz etmek amacıyla, okulların formallik, merkezîyetçilik ve işlevselliğini belirlemeye çalışmışlardır. Türkiye’de yapılan çalışmalar incelendiğinde ise, Yücel (1999), Hall’ın bürokrasi tanımlamasının faydalarını belirlemek amacıyla, ilk ve ortaöğretim okullarının yapısını analiz etmiştir. Karaman ve Akıl (2005), ilköğretim okullarında bürokrasi ile örgütsel sağlık, Dönder (2006), örgütsel vatandaşlık ile bürokrasi, Ömeroğlu (2006), okul yönetiminde bürokrasi ile öğretmenlerin okula ilişkin tutumları, Karaman, Yücel ve Dönder (2008) ise, bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki konusunda çalışmışlardır.

Liderlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde ise, Bass (1985), Bass ve Avolio (1990, 1993, 1997), Avolio, Bass ve Jung, (1999) liderlik stilleri ile dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin boyutları üzerinde çalışmışlardır. Yukl (1989) ise, liderlik ile ilgili teorileri değerlendirerek, yapılan araştırmalar sonucu elde edilen bulguları özetlemiştir. Avalio Waldman ve Yammarino (1991), dönüşümcü liderliğin boyutlarını tartıştıkları çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin örgütler için önemini vurgulamışlar, Geyer ve Streyer (1998) ise, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile performans arasındaki ilişki üzerinde çalışmışlardır. Yurtiçindeki çalışmalarda, Çelik (1998), okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ile dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Karip (1998) ise, çok faktörlü liderlik ölçeği kullanarak okul yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kapasitelerini değerlendirmiş, Akbaba-Altun (2003), ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderliğin öğeleri konusundaki düşüncelerini belirlemeye çalışmıştır. Korkmaz (2005, 2006 ve 2007) ise, üç farklı çalışmada, duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki ve örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisini araştırmıştır. Cemaloğlu (2007a ve b) ise, liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki ve liderlik stillerinin demografik niteliklerle bağlantısı üzerinde çalışmıştır.

Araştırmalarda ortaya çıkan genel sonuç, bürokrasinin etkin işlediği örgütlerde performans ve verimliliğin yüksek olduğu, ayrıca aralarında ilişkinin test edildiği değişkenleri de genelde olumlu yönde etkilediğidir. Liderlik ile ilgili bulgular ise, liderlik stillerinin örgütsel performansı etkilediği, bunlardan dönüşümcü liderliğin, diğerlerine göre daha etkili olduğu yönündedir. Ancak ulaşılabildiği kadar, doğrudan liderlik stilleri ile bürokratik okul yapısının işleyişine ilişkin araştırmaya fazla rastlanmamaktadır. Araştırmaların bir kısmı da eğitim kurumlarıyla ilgili olmayıp değişik sektörlerle yöneliktir. Bu nedenle, ilköğretim okullarında bürokratik okul yapısının etkili işleyişi ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki araştırma konusu olarak ele alınmıştır.

İlgili Literatür

Bürokrasi

Bürokrasi, bureau ve cratie kelimelerinden oluşan ve büroların yetkilerini kullandıkları sistem anlamına gelmektedir. Bürokrasi kelimesi üç değişik anlamda kullanılmaktadır. Birincisinde, tüm devlet örgüt ve personelini ifade etmektedir. İkincisinde, belli bir örgütlenme ve yönetim biçimini, üçüncü olarak ise, kırtasiyeciliği ifade etmektedir (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993). Modern bürokrasi teorisinin kurucusu, Alman sosyolog Max Weber’dir (Kamenka, 1989). Bürokrasinin daha çok olumlu taraflarını ele alan Weber, bürokrasinin karakteristiklerini belirlemeye çalışmış, onun olumsuzlukları üzerinde fazla durmamıştır (Cohen, 1965). Bürokrasi zorunlu olarak hiyerarşiyi kapsamaktadır. Hiyerarşide ise atanmış yani seçilmemiş kişilerin diğerlerine hakimiyeti söz konusudur (Clawson, 1980). Araştırmacılar, bürokrasiye ilişkin olumsuz ve olumlu olmak üzere iki zıt görüşten bahsetmektedirler. Olumsuz görüşe göre bürokrasi, kırtasiyecilik, katı kurallar, otokratik güç ve işe karşı ilgisiz çalışanları

kastetmektedir. Bu görüşe göre bürokrasi, yaratıcılığı öldüren, memnuniyetsizliği besleyen ve insanları olumsuz yönde motive eden engelleyici bir yapıdır. Olumlu görüşe göre ise, ihtiyaç duyulan rehberliği sağlayan, sorumlulukları açık bir şekilde belirten ve bu suretle rol stresini azaltan, bireylerin etkili olmasına yardım eden, yenileşme ve memnuniyeti artıran bir yapıdır (Adler ve Borys, 1996; Hoy ve Sweetland, 2001).

Bürokrasinin Temel Özellikleri

Bürokratik örgütlerin göze çarpan iki temel özelliği, formellik ve merkeziyetçiliktir. Bu iki temel özellik aşağıda ana hatları ile açıklanmıştır.

Formellik

Örgütün yazılı kurallar, düzenlemeler, yöntemler ve politikalara sahip olma derecesidir. Formellik etkin ve zorlayıcı olmak üzere iki şekilde analiz edilebilir (Adler ve Borys, 1996). Etkin formellik, çalışanların işlerinde karşılaştıkları problemlerin çözümünde yardımcı olur. Etkin kural ve prosedürler, esnek ve yol gösterici olup kriz ve sürpriz durumlarında çalışanlara en iyi uygulamanın ne olacağı konusunda yardımcı olur. Etkin prosedürler, etkileşimli diyalogu sağlar ve problemleri bir fırsat olarak görür. Hatalardan ders çıkarır. Kısacası problem çözmeyi kolaylaştırır. Zorlayıcı formellik ise, çift yönlü iletişimden yoksun ve otokratiktir. Problemleri bir engel olarak görür. Güvensizliği besler, farklılıklara karşı şüphe duyar. Hataları cezalandırır ve beklenmedik durumlardan korkar. Kısacası bu tür prosedürler, kurallara körü körüne uymayı ister (Hoy ve Sweetland, 2001).

Merkezilik

Bürokratik örgütlerin diğer önemli özelliği ise, merkezilik ya da diğer adıyla hiyerarşidir. Hirschhorn (1997)'a göre hiyerarşi engelleyici değil, aksine yardım edicidir. Etkili örgütler; talimatlara, koordinasyona ve üyelerinin disiplinli bir şekilde kurallara uyumuna ihtiyaç duyarlar. Bu süreçte hiyerarşi merkezi bir rol oynar (Akt: Hoy ve Sweetland, 2000). Yetkinin merkeziliği, çalışanların karar sürecine katılıma derecesi ile ilgilidir. Yüksek derecede merkezilikte, kararların birkaç kişinin elinde toplanması söz konusudur. Düşük düzeyde merkezilikte ise, karar sürecinde yetki dağıtılmıştır (Hoy ve Sweetland, 2000). Merkezilik engelleyici ve etkin olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Sinden ve diğerleri (2004)'nin, Hoy, Blazovsky ve Newland (1983)' dan aktardığına göre engelleyici merkezilikte; yönetsel hiyerarşi problemleri çözmeye yerine engelleyicilik özelliği taşımakta, yöneticiler otoriteyi disiplin ve kontrol amaçlı kullanmaktadır. Bu tür durumlarda okullarda karşılaşılan sonuçlar, direnç ve düşmanlık şeklinde ortaya çıkmaktadır. Engelleyici hiyerarşide örgüt sık sık dış baskılara maruz kalmakta, işlevsellik azalmakta, yakın denetim artmakta, iş yükü çoğalmaktadır. Etkin merkezilikte ise, problemlerin çözümünde yardımcı olan bir yapı hakimdir. Uzmanlık, pozisyonlardan önemli ve değerli olup, öğretmenler kendilerini güven içerisinde hissederler. Yapı; katı, otokratik ve denetleyici değil, esnek ve işbirlikçiliğe uygundur. Bu yapı içerisinde okul yöneticileri güç ve otoritelerini, eğitim ve öğretim ile ilgili imkânları geliştirerek, bu yolla öğretmenlere yardım etmek için kullanırlar (Sinden ve diğerleri, 2004).

Okul Yönetiminde Bürokrasi

Dünyadaki birçok ülkede eğitim sistemlerinin bürokratik olarak yapılandığı görülmektedir. Bu tür eğitim sistemleri genelde merkezi bir yönetim yapısına sahiptirler. "Bürokrasi istenen sonuçlara ulaşmak için insan aktivitelerini organize eden bir proje, medeniyetler tarihi boyunca geliştirilen sosyolojik bir olgudur. Hayatımızın büyük bir kısmını geçirdiğimiz okullar da bürokrasinin formlarından birisidir (Yücel, 1999)."

Bürokrasinin etkin işleminde okul yöneticileri önemlidir. Bürokrasiyi bilen ve etkili şekilde kullanan yöneticiler, bürokrasinin olumsuzluklarını ortadan kaldırarak, onu amaçlar doğrultusunda kullanabilirler. Aksi takdirde problemlerin ortaya çıkması ve yönetimin işlevselliğini kaybetmesi kaçınılmazdır. Gouldner (1954) ve Metron (1957), bürokrasilerin katı ve aşırı derecede kuralcı yapılar oluşturması nedeniyle eleştirildiğini hatta korkutucu gösterildiğini söylemektedir (Hoy ve Sweetland, 2001). Bürokrasinin okullarda aşırı katı ve kuralcı şekilde işlemesi ise, bazı sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunlar Sapre (2000) tarafından şöyle sıralanmaktadır: Yöneticilerin kaynak konusunu her sorunun üzerinde görmeleri, yöneticilerin emir-komuta zinciri içinde hesap vermeleri, bireyler arası ilişkilerin hiyerarşi, statü ve yetki sınırları içinde gerçekleştirilmesi, kararların temelinde kurallar, yönetmelikler ve genelgelerin yer alması, dolayısıyla yaratıcılığın körelmesi, ödüllendirme sisteminin temelinde kıdemin yer alması, sistemin merkeziyetçi bir yapıya sahip olmasından dolayı değişim ve yenileşmeye ancak hiyerarşinin tepesinden başlanabilmesi ve astların reform önerileri geliştirememeleri (Akt:Şimşek, 2004).

Bürokrasi ile ilgili literatür incelemesinin ardından, liderlik stilleri ile ilgili literatür incelenerek aşağıda sunulmuştur. Liderlik stillerinden ise, bu araştırmada esas alınan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Liderlik Stilleri

Dünyadaki yeni paradigma değişimleri, örgütler için de yeni liderlik türleri gerektirmektedir. Bu paradigma değişimleri Naisbitt (1982) tarafından; endüstri toplumundan bilgi toplumuna, milli ekonomiden küresel ekonomiye, kısa vadeden uzun vadeye, merkeziyetçilikten ademi merkeziyetçiliğe ve temsili demokrasiden, katılımcı demokrasiye geçiş olarak sıralanmaktadır (Turan, 1996). Paradigma değişimleri geleneksel liderlik teorilerinin yetersiz kalmasına, yeni teori ve liderlik stillerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan öne çıkanlarından bazılarının; öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, vizyoner liderlik, etik liderlik ve araştırmacıların son dönemlerde üzerinde yoğun şekilde çalıştıkları dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri olduğu görülmektedir.

Öğretimsel liderlik, öğrenci başarısını merkeze alan, okulun misyonunu tanımlama, eğitim programı ve öğretimi yönetme, olumlu bir okul iklimi geliştirme gibi işlevler ve bunlarla ilgili görevleri kapsayan liderlik türüdür (Gümüşeli, 1996). *Kültürel liderlik*, okuldaki öğretmen ve öğrencilerin daha uygun bir okul kültüründe çalışmalarına olanak sağlayan liderlik türüdür. Okul kültürüne yeni değerlerin ve sembollerin katılması, geleneklerin değiştirilmesi, kültürel liderlik davranışlarını gerektirmektedir (Çelik, 2003). *Vizyoner liderlik*, insanları topluca etkileyecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturma ve iletme yeteneğiyle ilgilidir (Çelik, 2003). Vizyon sahibi örgütler, öğrenme yeteneğine ve değişime uyum gösterme gücüne sahiptirler (Nanus, 1992). *Etik liderlik* ise, etik değerlerle ilgilidir. İnal (1996)' a göre etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, normları, kuralları, doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini (Aydın, 2006). Greenfield (1991) etik lideri, öğretmenler üzerinde güçlü etki oluşturan, kendine ve işine yönelik moral bir bakış açısına sahip ve öğretmenlerin iş amaçlarını gerçekleştirmelerine yardım eden kişi olarak tanımlamaktadır (Çelik, 2003).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, özellikle dönüşümcü liderliğin eğitim kurumları için önemli olduğunu göstermektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin temel karakteristikleri incelendiğinde, bu liderlik stilleri ile bürokratik örgüt yapısının işleyişi arasında da bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, ilk defa Burns (1978) tarafından geliştirilen, daha sonra Bass (1985) ve Bass ve Avolio (1995) tarafından yapılan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik sınıflaması esas alınarak bu çalışma yapılmıştır. Aşağıda bu liderlik stilleri ayrıntılı şekilde sunulmuştur.

Dönüşümcü Liderlik

Liderlik, yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik ve felsefi açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir kavramdır (Şişman, 2004). Günümüzdeki hızlı değişimler ve belirsizlikler yeni bir liderlik tipini gerektirmiştir. Bu ortamda her örgüt kendi arzuladığı geleceği yaratmak istemektedir. Bunu sağlamak amacıyla gerekenlerden biri de dönüşümcü liderliktir (Turan, 1996). Dönüşümcü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yöneliktir (Çelik, 2003). Dönüşümcü lider, vizyon sahibi ve değişim ustası olup (Özden, 2005), işgörenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini artırır. Onlardan, normalde beklenenin üzerinde sonuç almayı hedeflerler (Celep, 2004). Araştırmacılar; Bass (1985), Avolio ve diğerleri (1991), (Bass ve Avolio, 1993), Bass (1997), Avolio, Bass ve Jung, (1999) dönüşümcü liderliğin boyutlarını; entelektüel uyarım, bireysel destek, telkinle güdüleme ve idealleştirilmiş etki; etkileşimci liderliğin boyutlarını ise, koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik olarak sıralamaktadırlar.

Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarımcı liderler, izleyenleri problemlere yeni bakış açıları ile bakma konusunda cesaretlendirerek, yaratıcılığı desteklerler. Problemlerin altında yatan varsayımları yeniden düşünmeyi ve test etmeyi vurgularlar. Problemlerin çözümünde mantıklarını kullandıkları gibi sezgilerini de kullanırlar. Bu liderler, problem çözmede kendi özel ve yenilikçi yaklaşımlarını kullanarak izleyenlerini geliştirirler. Bunun sonucunda izleyenler, lider yardımı olmadan da iyi bir problem çözücü ve yenilikçi kişiler olabilirler (Bass ve Avolio, 1990).

Bireysel Destek

Dönüşümcü liderler izleyenlerini, benzer ve aynı ihtiyaç ve özelliklere sahip değil, ayrı bir birey ve kişilik olarak görürler. Çalışanları farklı birer kişilik olarak görüp onları dinlerken, aynı zamanda onların kendine olan güvenlerini geliştirmelerini sağlarlar. Bireysel destekte anahtar varsayım, her bir çalışanın ihtiyaçlarının farklılığı ve kendine özgünlüğüdür (Avolio ve diğerleri, 1991).

Telkinle Güdüleme

Liderin, izleyenleri, örgütün vizyonunu benimsemeleri ve örgüte bağlanmaları için güdülemesidir. Telkinle güdüleme yoluyla, örgütsel amaçlara ulaşmak ve örgütün performansını artırmak için takım ruhu teşvik edilir (Hall, Johnson, Wysocki ve Kepner, 2002). Lider, izleyenlere moral yükseltici konuşmalar yaparak onların iyimserlik ve coşkularını artırır (Bass ve Avolio, 1990). İzleyenler tarafından paylaşılan bir vizyon ve misyonu var ise, liderin telkinle güdüleme gücü daha da artar (Avolio ve diğerleri, 1991).

İdealleştirilmiş Etki

Lider, izleyenleri için mükemmel bir rol modelidir. İdealleştirilmiş etki sayesinde, izleyenlerin güven ve saygısını kazanarak örgüt için iyi kararların alınmasını sağlar (Hall ve diğerleri, 2002). Lider, izleyenlere saygı gösterir, onların güvenini ve örgütsel misyona inanmalarını sağlayarak üzerlerinde güçlü bir etki oluşturur (Avolio ve diğerleri, 1991). İdealleştirilmiş etki sayesinde liderler, performansın en üst düzeye ulaşması konusunda, izleyenlerin ekstra çaba göstermelerini sağlarlar (Bass ve Avolio, 1990).

Dönüşümcü liderlik, problemlere farklı bakış açısı geliştiren, çalışanların mantık ve sezgilerini birlikte kullanmayı öğreten, insanları farklı bir birey olarak gören ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmaya çalışan bir liderlik stildir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin eğitim kurumları için gerekli ve başarılı olabilecek bir liderlik stili olduğu düşünülmektedir.

Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderliğin 3 boyutu bulunmaktadır. Bunlar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim ve laissez-faire liderlik davranışlarıdır.

Koşullu Ödül

Liderlerin izleyenlerin performans ve yeterliklerine dayalı olarak onları ödüllendirmesi ya da disipline etmesi ile ilgilidir (Geyer ve Steyrer, 1998). Liderler, amaçların gerçekleşmesi durumunda nasıl bir yol izleneceği ve onların ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğine ilişkin açıkça bir anlaşmaya varırlar. Ödül sözü vererek ya da sağlayarak izleyenlerle bir nevi takas yaparlar (Bass,1997).

İstisnalarla Yönetim

Yöneticiler tarafından aktif ve pasif olmak üzere iki şekilde uygulanır. Eğer yönetim aktif ise, liderler izleyenlerin performansını takip ederek onların standartlardan sapmalarını ve hatalarını düzeltir. Eğer yönetim pasif ise, liderler hataların ve sapmaların ortaya çıkmasına kadar hiçbir şey yapmadan bekler. Bu süreçte düzeltici bir eylemde bulunmazlar (Bass,1997). “Bozulmamışsa tamir etme-dokunma” ilkesini katı bir biçimde uygular ve hata olmadan eylemde bulunmazlar (Karip, 1998).

Laissez-Faire Liderlik

Liderin bir şeyler yapmaktan kaçınması veya pek ortalarda görülmemesi ile ilgilidir. Liderlik stillerinin en hareketsiz olanıdır. Etkileşimsizliği temsil eder (Geyer ve Steyrer, 1998). Bu tür liderler çoğunlukla etkisizdir. Kararsızlık ve isteksizlik hakimdir. Karar almaktan ve sorumluluktan kaçarlar. İhtiyaç duyulduğunda ise, ortada pek gözükmezler (Bass,1997).

Genel bir değerlendirme yapıldığında, dönüşümcü liderlik stiline etkileşimci liderliğe göre eğitim örgütleri için daha uygun olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderler, aktif ve yaratıcı fikirlere sahip kişilerdir. Olaylara seyirci kalmayıp, problemlerin çözümünde aktif rol oynarlar. Okulların bürokratik yapısı göz önünde bulundurulduğunda da okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemelerinin önemli olduğu, dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip okul yöneticilerinin bürokratik yapının etkin işleyişinde önemli bir rol oynayacakları düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sınıf öğretmenlerinin algılarına göre bürokratik okul yapısının etkili işleyişi ile okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okulların bürokratik yapısı ne derecede etkin işlemektedir?
2. Okul müdürleri hangi liderlik stilini daha baskın şekilde sergilemektedirler?
3. Bürokratik okul yapısının işleyişi ile liderlik stilleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
4. Bürokratik okul yapısı, liderlik stillerinin yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2007-2008 eğitim-öğretim döneminde, Ankara’da bulunan Altındağ, Keçiören ve Çankaya ilçelerindeki 12 resmi ilköğretim kurumunda çalışan 250 sınıf

öğretmeni oluşturmuştur. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden, maksimum çeşitlilik yöntemi tercih edilmiştir. Buradaki amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik nitelikleri incelendiğinde ise; % 58.4'ünün kadın, % 41.6'sının erkek, % 81.2'sinin evli, % 18.8'inin bekâr olduğu, öğretmenlerin yaş dağılımının ise yaklaşık yarısının 31- 40 yaş, %26.8'inin ise 41-50 yaş arasında olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin yaklaşık % 82'si 1- 20 yıl, % 18'i ise 20 yıl ve daha fazla mesleki kıdeme sahiptir. Öğretmenlerin % 13.2'si ön lisans, % 78'i lisans, % 8.8'i ise yüksek lisans diplomasına sahiptir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler, eşzamanlı olarak sınıf öğretmenlerine uygulanan iki farklı ölçek ile toplanmıştır. Okuldaki bürokratik örgüt yapısının etkili işleyiş derecesini tespit etmek amacıyla Hoy ve Sweetland (2000) tarafından geliştirilen, Okul Yapısının Etkililiği "Enabling School Structure (ESS)" Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek araştırmacı tarafından önce Türkçeye, daha sonra anlam kaybı olup olmadığını tespit etmek amacıyla İngilizceye çevrilmiştir. Bu aşamada 2 dil uzmanı ve alanda çalışan uzmanlardan yardım alınmıştır. Okul yöneticilerinin liderlik stillerini belirlemek için ise, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Anketi, "Multifactor Leadership Questionnaire 5 - X Short (MLQ)" Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Ölçekler için ilgili kişi ve kuruluşlardan kullanım izni alınmıştır.² Verilerin analizinde SPSS 11.5 paket programı kullanılmıştır.

Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği

Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği, Hoy ve Sweetland (2000) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte 6 olumlu, 6 olumsuz olmak üzere toplam 12 madde bulunmaktadır. Ölçek maddeleri Asla (1), Ara sıra (2), Bazen (3), Sık sık (4) ve Daima (5) şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekte yer alan olumlu maddeler 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde, olumsuz maddeler ise ters çevrilerek 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde bilgisayara kodlanmıştır.

Anket, öncelikle geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında çalışma grubu dışında 130 kişilik bir sınıf öğretmeni grubuna uygulanmıştır. Faktör analizinden önce, maddelerin analiz için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .856; Bartlett Test of Sphericity: 600,677; df:66, p: .000 bulunmuştur. Bu değerler anketin faktör analizi için uygun olduğu sonucunu göstermiştir. Bunun üzerine yapılan faktör analizi sonucunda, anketin tek faktöre göre kümülatif varvansı açıklama oranı % 43.265 olarak bulunmuştur. Ölçeğin bütünü için güvenilirlik katsayısı ise, Cronbach Alpha= .8753 çıkmıştır.

Bürokratik okul yapısının etkin işleyişini belirlemek için aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$\text{Okul Yapısının Etkililiği İçin Standart Puanlar} = [100*(ESS-3.74)/.381]+500$$

Araştırma sonucu elde edilen bulgulara göre bürokratik okul yapılarının işleyiş derecesi ise aşağıdaki gibi bulunmuştur.

$$\text{Okul Yapısının Etkililiği İçin Standart Puanlar} = [100*(3,6187-3.74)/.381]+500$$

$$\text{Standardize Edilmiş Okul Puanları} = 468.162$$

² Okul Yapısının Etkililiği Ölçeği için Ohio-State Üniversitesi öğretim üyesi Prof. Wayne K. Hoy'dan e-mail yoluyla kullanım izni alınmıştır. Çok Faktörlü Liderlik Anketi ise, <http://www.mindgarden.com> adresinden satın alınmıştır.

Eğer okul puanları:

200 ise, Bürokratik yapı % 99 engelleyici şekilde işlemektedir.

300 ise, Bürokratik yapı % 97 engelleyici şekilde işlemektedir.

400 ise, Bürokratik yapı % 84 engelleyici şekilde işlemektedir.

500 ise, Bürokratik yapı orta derecede işlemektedir.

600 ise, Bürokratik yapı % 84 etkili şekilde işlemektedir.

700 ise, Bürokratik yapı % 97 etkili şekilde işlemektedir.

800 ise, Bürokratik yapı % 99 etkili şekilde işlemektedir.

Liderlik Stilleri Ölçeği

Çok Faktörlü Liderlik Anketi, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiştir. Anket, dönüşümcü liderliği belirleyen 20, etkileşimci liderliği belirleyen 16, liderlik davranışlarının sonuçlarını belirleyen 9 olmak üzere toplam 45 maddeden oluşmaktadır. Dönüşümcü liderlik; İdealleştirilmiş Etki (davranış), İdealleştirilmiş Etki (atfedilen), Telkinle Güdüleme, Entelektüel Uyarım ve Bireysel Destek alt boyutlarından; Etkileşimci liderlik ise; Koşullu Ödül, İstisnalarla Yönetim (pasif), İstisnalarla Yönetim (aktif), Laissez- Faire liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır. Alt boyutların her biri 4 maddeden oluşmaktadır. Anket maddeleri; Hiçbir zaman (0), Seyrek olarak (1), Bazen (2), Sıklıkla (3) ve Her zaman (4) şeklinde ve likert tipindedir. Liderlik davranışlarının sonuçları ise Ekstra Çaba, Etkililik ve Doyum olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Araştırmada anketteki dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları kapsama alınmış, liderlik davranışlarının sonuçları kapsam dışında tutulmuştur. Ölçekte hesaplamalar alt boyutlara verilen puanların toplamı üzerinden yapılmıştır.

Anket, öncelikle geçerlik ve güvenilirlik çalışması kapsamında çalışma grubunun dışında 130 kişilik bir sınıf öğretmeni grubuna uygulanmıştır. Liderlik davranışlarının sonuçları araştırma kapsamı dışında tutulduğu için, ankette kalan 36 soru göz önünde bulundurularak madde sayısının yaklaşık dört katına yakın bir grup üzerinde geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Uygulama sonucu, dönüşümcü liderliğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı = .9476, etkileşimci liderlik boyutunun Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ise, .6902 çıkmıştır. Anketin boyutlara göre Croncach Alpha güvenilirlik katsayıları ise Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.

Çok Faktörlü Liderlik Anketi Boyutlarına Ait Cronbach Alpha Değerleri

Dönüşümcü Liderlik	Cronbach Alpha	Etkileşimci Liderlik	Cronbach Alpha
1. İdealleştirilmiş etki (dav.)	.6523	1. Koşullu Ödül	.7963
2. İdealleştirilmiş Etki (atf.)	.8699	2. İstisnalarla Yönetim (aktif)	.6346
3. Telkinle Güdüleme	.8274	3. İstisnalarla Yönetim (pasif)	.4190
4. Entelektüel Uyarım	.8399	4. Laissez-Faire	.8190
5. Bireysel Destek	.8153		
Genel	.9476	Genel	.6902

Faktör analizinden önce, maddelerin analiz için uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO ve Barlett testleri yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, KMO değeri: .904, Bartlett Test of Sphericity: 4859.075, df: 990, p= .000 bulunmuştur. Bu değerlerin ardından anketin bütünü için Principal Components- varimax yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucunda, ankette toplam dokuz boyut bulunmuştur. Dokuz boyuta göre anketinin kümülatif varyansı açıklama

oranı ise 72.476'dır. Maddelerin faktör yükleri ise, .46 ile .81 arasındadır. Sonraki aşamada ankette yer alan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik boyutları için ayrı ayrı faktör analizi yapıp yapılmayacağı merak edilmiş, bu nedenle KMO Bartlett Testi yapılmıştır. Test sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik için; KMO: .930, Bartlett Test of Sphericity: 1919.320, df: 190, p: .000; etkileşimci liderlik için KMO: .785, Bartlett Test of Sphericity: 664.052, df:120, p: .000 bulunmuştur. Principal Components- varimax yöntemi ile yapılan analizden sonra toplam 20 madde ve üç boyuttan oluşan dönüşümcü liderliğin kümülatif varyansı açıklama oranı 65.825, maddelerin faktör yükleri ise, .48 ile .85; dört boyut ve 16 maddeden oluşan etkileşimci liderliğin kümülatif varyansı açıklama oranı 59.322, maddelerin faktör yükleri ise .48 ile .83 arasında çıkmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin analizinde aritmetik ortalama, (\bar{x}) standart sapma (s), frekans (f), yüzde (%), Pearson çift yönlü korelasyon analizi (r) ve basit doğrusal regresyon Analizi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Bulgular

Araştırmada ilk olarak sınıf öğretmenlerinin ölçeklere vermiş oldukları cevaplara ilişkin aritmetik ortalama, standart sapmalar ve etkili okul yapısı ölçeğinin standardize edilmiş puanı hesaplanarak sonuçlar Tablo 2' de sunulmuştur.

Tablo 2.

Sınıf Öğretmenlerinin Ölçeklerin Alt Boyutlarına Verdiği Cevaplara İlişkin Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Etkili Bürokratik Okul Yapısı Ölçeği Standart Puanı

Boyutlar	n	\bar{x}	s	Standardize Edilmiş Okul Puanları
1. Okul Yapısının Etkililiği	250	43,42	9.81	468.162
2. Dönüşümcü Liderlik	250	49.60	16.76	
3. Etkileşimci Liderlik	250	30.18	7.26	

Tablo 2' de yer alan Etkili Okul Yapısı Ölçeği'nden elde edilen değerler, toplam puanlar üzerinden analiz edildiğinde $\bar{x} = 43.42$ ve $s = 9.81$ olduğu görülmüştür. Yöntem bölümünde sunulan okulun bürokratik yapısının etkililiğine ilişkin formüle göre yapılan hesaplamalarda ise, *Standardize Edilmiş Okul Puanları* = 468.162 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre okulda bürokratik yapı orta düzeye yakın etkili şekilde işlemektedir. Bu sonuç doğrultusunda ilköğretim okullarında formellik ve merkeziyetçiliğin de orta düzeye yakın olduğu, çok fazla engelleyici bir özellik taşımadığı söylenebilir. Liderlik stilleri ölçeğinden elde edilen verilere göre ise dönüşümcü liderlik için $\bar{x} = 49.60$, $s = 16.76$, etkileşimci liderlik için $\bar{x} = 30.18$ ve $s = 7.26$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını sık sık, etkileşimci liderlik davranışlarını ise bazen seçeneğine yakın sergilediklerini göstermekte, dolayısıyla okul müdürlerinin daha çok göstermiş oldukları liderlik stili dönüşümcü liderlik olmaktadır.

Masood, Dani, Burns ve Backhouse (2006)'un belirttiği üzere, Burns (1978) dönüşümcü liderliği, liderlerin ve izleyenlerin birbirlerini daha yüksek bir ahlak ve motivasyon düzeyine

çıkardığı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin özgürlük, adalet, eşitlik, barış ve insancılık gibi yüksek idealler ve ahlaki değerler konusunda bilinçlenmelerini sağlamaya çalışırlar. Korku, kin, ihtiras ve kıskançlık gibi duyguları ise yok etmeye çalışırlar. Bu nedenle okullarda yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışları sergilemeleri önemli görülmektedir.

Araştırmanın sonraki aşamasında bürokratik okul yapısının etkililiği ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bürokratik okul yapısının işleyişi ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri arasındaki Pearson çift yönlü korelasyon katsayıları hesaplanarak sonuçlar Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3.

Bürokratik Okul Yapısının İşleyişi ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki

	2.	3.
1. Okul Yapısının Etkililiği	.662*	.031
2. Dönüşümcü Liderlik		.305*
3. Etkileşimci Liderlik		

*p< .01

Tablo 3'teki değerler incelendiğinde, tüm değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bürokratik okul yapısının etkililiği ile dönüşümcü liderlik arasında ($r=.662$, $p<.01$) yüksek derecede, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki; etkileşimci liderlik arasında ise ($r=.031$, $p>.01$) bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlar, okulda bürokratik örgüt yapısının etkili işlediğinde, yani bürokrasinin okulda engelleyici değil işlevsel bir şekilde gerçekleştiğinde, dönüşümcü liderlik davranışlarının arttığı, etkileşimci liderlik davranışlarının ise azaldığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada, okul yapısının liderlik stillerini yordama derecesini test etmek amacıyla bürokratik okul yapısının etkililiği ile liderlik stilleri arasında basit doğrusal regresyon analizi yapılmış, dönüşümcü liderliğin yordanmasına ilişkin sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4.

Bürokratik Örgüt Yapısının Dönüşümcü Liderliği Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	.518	3.619		.143	.886		
Okul Yapısının Etkililiği	1.130	.081	.662	13.907	.000	.662	.662
R= .662 R ² = .438 F ₍₁₋₂₄₉₎ = 193.398 p=.000							

Tablo 4'teki regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, okul yapısında bürokrasinin etkili işleyiş derecesinin dönüşümcü liderliğin yordayıcısı olduğu görülmektedir ($R=.662$, $R^2=.438$, $F=193.398$, $p<.01$). Bu durumda dönüşümcü liderliğe ilişkin toplam varyansın yaklaşık % 44'ünün okul yapısında bürokrasinin işleyişi ile açıklandığı söylenebilir. Bu sonuçlar, etkili işleyen bürokratik okul yapısının, okul müdürlerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilenmesinin bir göstergesi olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Yani okul yapısında formellik ve merkezilik azaldıkça, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışı sergileme ihtimali daha yüksek olacaktır.

Etkili işleyen bürokratik okul yapısının etkileşimci liderliği yordamasına ilişkin yapılan regresyon analizi sonuçları ise Tablo 5'deki gibidir.

Tablo 5.

Bürokratik Okul Yapısının Etkililiğinin Etkileşimci Liderliği Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata _B	β	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	29.172	2.091		13.954	.000		
Okul Yapısının Etkililiği	.023	.047	.031	.496	.620	.031	.031
R= .031 R ² = .001 F ₍₁₋₂₄₉₎ = .246 p=.620							

Tablo 5'te yer alan, bürokratik okul yapısının etkililiğinin, etkileşimci liderliği yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları incelendiğinde, okul yapısında bürokrasinin işleyiş derecesinin etkileşimci liderliğin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir (R= .031, R²= .001, F=.246, p> .01). Etkileşimci liderliğe ilişkin toplam varyansın ancak % 001'i okul yapısında bürokrasinin işleyişi ile açıklandığı ifade edilebilir. Etkileşimci liderlik, ödül vaat edilerek bir nevi takas yoluyla örgütün idare dilmesi (koşullu ödül) davranışlarını kapsamaktadır. Etkileşimci liderler, izleyenlerin performansını takip ederek standartlardan sapmaları önlemeye (istisnalarla yönetim aktif) veya hata ve sapmalar ortaya çıkana kadar hiçbir şey yapmadan bekleyen (istisnalarla yönetim pasif), ihtiyaç duyulduğunda pek ortada görünmeyen (Laissez-Faire) liderlik davranışlarını sergilerler. Doğal olarak bu tür liderlik davranışları, dönüşümcü liderliğe göre çok arzu edilen davranışlar değildir. Araştırma sonucu ortaya çıkan bulgular, eğer okulun bürokratik yapısı etkili işliyorsa, bu tür liderlik davranışlarının azaldığı ya da başka bir deyişle aşırı ve engelleyici bürokrasinin hakim olduğu okullarda bu tür liderlik davranışlarının ortaya çıkma ihtimalinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularına göre, çalışma grubundaki ilköğretim okullarında bürokratik okul yapısının etkili işleyişi orta dereceye yakındır. Bu durumda okullarda formellik ve merkeziliğin de orta derecede olduğunu söylemek mümkündür. Adler ve Borys (1996)' in de belirttiği gibi formellik etkin ve zorlayıcı olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Etkin formellik, problemlerin çözümünde yardımcı olan, etkileşimli iletişimi sağlayan bir yapıdır. Zorlayıcı ya da baskıcı formellik ise, cezalandırmayı ön plana alan, otoriter ve tek yönlü iletişime dayanır. "Merkezilik derecesi ise hiyerarşi ve çalışanların karar sürecine katılımı ile ilgilidir. Merkezilik de etkin ve engelleyici olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Hoy ve Sweetland, 2000)". Araştırma bulguları, okullardaki formellik ve merkezilik derecesinin çok fazla baskıcı ve engelleyici olmadığını, etkin işlevsel formellik ve merkeziyetçiliğe yakın olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle öğretmenler okullarında bürokrasiyi çok fazla yüksek derecede görmemektedirler. Yapılan bazı araştırma sonuçları da bu araştırmanın sonuçları ile benzerlikler göstermektedir. Ömeroğlu (2006) tarafından, okul yönetiminde bürokrasi ve öğretmenlerin okula ilişkin tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 374 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin okullarındaki bürokrasiye ilişkin algıları düşük düzeyde olup, öğretmenlerin okula ilişkin tutumları bürokrasiye göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Dönder (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, okulların kuralcı bir tarz ile yani aşırı bürokratik olarak yönetilmesi, okulun atmosferini olumsuz etkilemekte, örgütte otoritenin hiyerarşik kullanımı artıkça, ilişkiler resmileşmektedir. İlişkilerin resmileştiği okullarda öğretmenlerin medeni cesaretleri kırılmaktadır. Karaman ve Akıl (2005) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre ise, öğretmenler bürokratik okulları sağlıklı okullar olarak görmemektedirler. Öğretmen görüşlerine

göre, okullarda otoritenin hiyerarşik kullanımı, öğretmenlerin dış etkilerden korunmasını sağlamaktadır. Karaman, Yücel ve Dönder (2008) tarafından ilköğretim okullarında yapılan araştırmada ise, okulların kuralcı bir yönetim anlayışını benimsemesi, okulun atmosferini olumsuz yönde etkilemektedir. Uzmanlaşmanın az olduğu okullarda kuralların ağırlığının, yeterlik alanları ve işbölümünün belirsizliği nedeniyle daha da arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik stilleri ile ilgili araştırma sonuçlarına göre ise, okul yöneticileri dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarından en fazla dönüşümcü liderlik davranışlarını göstermektedirler. Öğretmen görüşlerine göre toplam puanlar üzerinden dönüşümcü liderlik davranışlarına ilişkin $\bar{x} = 49.60$ ve $s = 16.76$, etkileşimci liderlik davranışlarına ilişkin $\bar{x} = 30.18$ ve $s = 7.26$ olarak belirlenmiştir. Bu durum bürokratik örgüt yapısının etkin şekilde işleminin, okul yöneticilerinde dönüşümcü liderlik davranışlarını desteklediği şeklinde yorumlanabilir.

Bürokratik okul yapısının etkili işleyişi ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına göre ise, bürokratik okul yapısının etkili işleyişi ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında ($r = .662$, $p < .01$) yüksek düzeyde, pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu, bürokratik okul yapısının etkililiği ile etkileşimci liderlik arasında ise ($r = .031$, $p > .01$) ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, dönüşümcü liderlikle etkili işleyen bürokratik okul yapısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, okulda etkili işleyen bürokrasinin, okul yöneticilerinde dönüşümcü liderlik davranışlarını desteklediği şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim yönetimi literatürü içerisinde liderliğin geniş bir yer tuttuğu görülmektedir. Bilim adamlarının çağdaş okul müdürlerinin liderlik standartlarını belirlemeye yönelik gayretleri altında yatan temel nedenlerden birisi, okul müdürünün, çağdaş etkili okulun yaratılmasında en önemli öge olmasıdır (Gümüşeli, 2001). Eğitim kurumlarının amaçlarına ulaşmasında etkili liderlerin rolü büyüktür. Okulda lider olarak görülen kişiler ise, öncelikle okul müdürleridir. "Müdür, okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, çalışanları yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir (Gürsel, 1997:77). Okul müdürlerinin, öğretmenlerin yetiştirilmesindeki rolü, aksamaları yerinde gözlemesi, eğitim hizmetlerinin en temel üretim birimi olan okul sisteminin sürekli içinde yer alması ve kuramla uygulama arasında köprü olması açısından önemlidir (Aydın, 2005:203). Okul müdürlerinin sahip olması gereken liderlik özellikleri konusunda değişik görüşler vardır. Fakat bu araştırmada da vurgulandığı gibi bunlardan en çok kabul görenlerden biri, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik sınıflamasıdır. Dönüşümcü liderlik ise, diğerlerine göre daha çok kabul gören ve başarılı olduğu düşünülen bir liderlik stildir. Araştırmada ortaya çıkan sonuçlar da bürokratik örgüt yapısının etkili işleminin dönüşümcü liderlik davranışlarını desteklediği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu durumun öğretmenlerin, dolayısıyla örgütün performansını da olumlu şekilde etkileyeceği düşünülmektedir.

Bürokratik okul yapısının etkililiğinin dönüşümcü ve etkileşimci liderliği yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçlarına göre, etkili işleyen bürokratik okul yapısının, dönüşümcü liderliğin bir yordayıcısı, etkileşimci liderliğin ise yordayıcısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar etkili şekilde işleyen bürokratik okul yapısının, dönüşümcü liderliği desteklediği, etkileşimci liderlik davranışlarını azalttığı şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma sonuçlarına göre, okulun bürokratik yapısının etkili şekilde çalışması, okul yöneticilerinde dönüşümcü liderlik davranışlarının sergilenmesini güçlendirmektedir. Dönüşümcü liderlik davranışları ise etkileşimci liderliğe göre daha demokratik, katılımcı, performans ve verimliliği artıran bir liderlik stildir. Bu nedenle okulların örgüt yapısı her ne kadar bürokratik olsa da literatür bölümünde de belirtildiği gibi, okulda bürokrasinin etkin işleminin için gerekli önlemler alınmalı, okul yönetimlerine destek olunmalıdır. Bu bağlamda okulların bağlı olduğu üst sistemler, okul yönetimlerine daha fazla yetki ve sorumluluk vermeli, merkezîyetçilik ve hiyerarşi, okulların yapısı göz önünde bulundurularak uzmanlığa ve deneyime daha fazla şans tanınmalıdır. Bürokratik yapının etkili işleminin, okul yöneticilerinin

liderlik stillerini olduğu kadar, öğrenci ve öğretmenlerin performans ve başarısını da olumlu şekilde etkileyecektir.

Kaynakça

- Adler, P. S., ve Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
- Adler, P.S.(1999). Building better bureaucracies. *The Academy of Management Executive*, 13 (4), 36-49.
- Akbaba-Altun, S.(2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri. *İlköğretim Online*, 2 (1), 10-17, [Online]: <http://ilkogretim-online.org.tr> adresinden 15 Temmuz 2008 tarihinde indirilmiştir.
- Avalio, B.J., Waldman, D.A ve Yammarino, J.(1991). Leading in the 1990s: the four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16.
- Avolio, B.J., Bass, B ve Jung, D.I.(1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Aydın, İ.(2005). *Öğretimde Denetim*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Aydın, İ.(2006). *Eğitim ve Öğretimde Etik*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Pres.
- Bass, B.M.(1997). Personal selling and transactional/ transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (3), 19-28.
- Bass, B.M ve Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership:1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.
- Bass, B.M., ve Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B.M ve Avolio, B.J. (1995). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire* CA: Mind Garden Inc. USA.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N.(2007a). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Yıldırma Arasındaki İlişki. *H.Ü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N.(2007b). Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillерinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 73-112.
- Cohen, H.(1965). *The demeritics of bureaucracy*. Iowa: The Iowa State University Press.
- Clawson, D.(1980). *Bureaucracy and the labor process. The transformation of US industry, 1860-1920*. New York and London: Monthly Review Press.
- Craig, T.(1995). Achieving innovation through bureaucracy:lessons from the Japanese brewing industry. *California Management Review*, 38 (1), 8-36.
- Çelik, V.(1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16, 423-442.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik* (3. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Dönder, H.H.(2006). "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bürokrasi." Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, A. Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Geyer, A.L ve Steyrer, J.M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied psychology: An International Review*, 47 (3), 397-420.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. III. *Eğitim Bilimleri Kongresinde Sunulmuş Bildiri*.
- Gümüşeli, A.İ.(2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Gürsel, M.(1997). *Okul Yönetimi*. Konya: Mikro Yayınları.

- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A ve Kepner, K. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. [Online] Retrieved on 6 April 2008 at URL: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR02000.pdf>.
- Hoy, W. K., ve Sweetland, S. R. (2000). School bureaucracies that work: enabling, not coercive. *Journal of School Leadership*, 10, 524-541.
- Hoy, W.K., ve Sweetland, S.R.(2001). Designing better schools: the meaning and measure of enabling school structures. *Educational Administration Quarterly*, 37 (3), 296-321.
- Kamenka, E.(1989). *Bureaucracy . New perspectives on the past*. USA: Basil Blackwell.
- Karaman, M.K ve Akıl, Ü.G.(2005). Bürokrasi ve İlköğretimde Örgütsel Sağlık. *A. Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (2), 15-38.
- Karaman, K., Yücel, C., ve Dönder, H. (2008). Öğretmen Görüşlerine Göre, Okullardaki Bürokrasi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 14,(53), 49-74.
- Karip, E.(1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 16, 443-465.
- Korkmaz, M.(2005). Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerine Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 43, 401-422.
- Korkmaz, M.(2006). Okul Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 46, 199-226.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 49, 57-91.
- Masood, S.A., Dani, S.S., Burns, N.D and Backhouse, C.J. (2006). Transformational leadership and organizational culture: The situational strength perspective. *Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 220 (6), 941-949.
- Nanus, B. (1992). Visionary leadership. How to re-vision the future. *The Futurist*. September, 20-25.
- Ömeroğlu, Ö.(2006). "Okul Yönetiminde Bürokrasi ile Öğretmenlerin Okula İlişkin Tutumları Arasındaki İlişki." Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler. Eğitimde Dönüşüm*. (Geliştirilmiş 6. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Sinden, J E.; Hoy, W.K. and Sweetland, S. R. (2004). An analysis of enabling school structure: Theoretical, empirical, and research considerations. *Journal of Educational Administration*, 42 (4), 462-478.
- Şimşek, H.(2004). Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı Örnekler ve Türkiye İçin Öneriler. [Online]: <http://www.hasansimsek.net> adresinden 20.6.2008 tarihinde indirilmiştir.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği* (2. Baskı), Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tortop, N., İsbir, E.G., ve Aykaç, B.(1993). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Kitap ve Yayınevi.
- Tucker, B.A, and Russell, R.F.(2004). The influence of the transformational leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4), 103-111.
- Turan, S.(1996). An exploration of transformational leadership and its role in strategic planning: A conceptual framework. *Paper presented at the annual meeting of the international society for educational planning*.New Orleans.USA. Eric, Ed:407 426.
- Yıldırım, A ve Şimşek, H.(2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yukl, G.(1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Yücel, C.(1999). "Bureaucracy and Teachers' Sense of Power." Unpublished doctoral dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg-Virginia.