

## Bolman ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramı: Müdürlerin Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü\*

Zeynep Meral TANRIÖĞEN\*\*, Ramazan BAŞTÜRK \*\*\*, Meral Uras BAŞER\*\*\*\*

### Özet

Bu çalışmanın amacı dört liderlik çerçevesi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri incelemektir. Tarama modeli ve nicel yöntemlerin kullanıldığı araştırmanın örneklemini, Denizli il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan ve oranlı küme örneklemini yoluyla seçilen 618 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen "Leadership Orientation Questionnaire (LOQ)" ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Ölçeği" aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesinde aritmetik ortalama, standart sapma ve Sperman's rho korelasyon testi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, LOQ (Leadership Orientation Questionnaire)' nun boyutları ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Yapısal Liderlik, İnsan Kaynaklı Liderlik, Politik Liderlik, Sembolik Liderlik, Örgüt Kültürü.

## Bolman and Deal's Four Frame Theory: Manager's Leadership Style and Organizational Culture

### Abstract

The purpose of this research is to investigate the relationship between four leadership frames and organizational culture. The sample of this research which used survey model and quantitative techniques composed of 618 teachers working for central Denizli primary schools and these subjects were selected by proportional cluster sampling. The data of this research was collected by administering two instruments: "Leadership Orientation Questionnaire (LOQ)" developed by Bolman and Deal (1991) and "Organizational Culture Questionnaire" developed by Terzi (2005). The data collected was analyzed by employing several statistical techniques including mean, Sperman's rho correlation tests and standart deviation. After analyzing the data collected, the following findings have been reached: A statistically significant relation has been found between the dimensions of LOQ (Leadership Orientation Questionnaire) and organizational culture.

**Key Words:** Structural Leadership, Human Resource Leadership, Political Leadership, Symbolic Leadership, Organizational Culture.

\*Bu çalışma Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (PAÜBAP) Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen proje kapsamında " İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Tarzlarının Örgüt Kültürü ile İlişkisi" adlı doktora tezinden derlenmiştir.

\*\*Öğr. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Denizli, e-posta: zatogen@gmail.com

\*\*\* Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Denizli, e-posta: rbasturk@pau.edu.tr

\*\*\*\* Yrd. Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Denizli, e-posta: muras@pau.edu.tr

## Giriş

“Liderlik” kavramı bugüne kadar birçok araştırmacının konusu olmuştur. Birçok araştırmacı liderlik kavramını analiz etmeye ve tanımlamaya çalışmıştır. Liderlik, insanları bireysel ilgilerini bir kenara bırakmaya ve bir grubun iyiliği için önemli olan genel bir hedefi izlemeye ikna etmektir (Lunenburg ve Ornstein,1996,s.113).

Liderlikle ilgili ilk çalışmalar temel olarak lider üzerine odaklanmış ve liderliğin temel belirtileri olarak liderlere atfedilen özellikler üzerinde çalışılmıştır. Bu sınırlayıcı bakış açısı lider davranışının hayati önemini tanımlamada hata yaptığı için eleştirilmiştir. Etkili liderleri davranışlarıyla karakterize eden bakış açısı alanda “Davranışçı Liderlik Teorileri” olarak geçmektedir. “Durumsal Teoriler” bir duruma uyan en etkili liderlik davranışının hangisi olabileceği üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgüt ve liderlik kavramına ilişkin yeni yaklaşımlardan birisi olan “Dört Çerçeve Kuramı” nda Bolman ve Deal (2003) ise örgütlere ve liderliğe dördü çerçeveden çoklu bir bakış açısı ile bakmışlardır.

Bolman ve Deal kendi geliştirdikleri yönetim kuramında örgütü; yapı boyutu, insan kaynağı boyutu, örgütsel politika boyutu ve kültürel semboller boyutu olmak üzere örgütü dört bakış açısından incelemiştir. Örgüte çoklu yaklaşım, tek yönlü bakış açısının yaratacağı ihmallerin önüne geçebilmeyi amaçlar.

Model temel okul düşüncesine göre örgüt ile ilgili birçok görüş açısını içine almaktadır. Her bir örgütsel boyut (modeli ya da çerçevesi) bir durumun, davranışın ya da olayın derinlemesine görülüp değerlendirilmesini sağlamak ve daha fazla etkili kararlar alabilmek için örgütlerde yaşanan olaylara farklı bakış açılarıyla yaklaşabilen liderlik davranışlarının önemini vurgulamaktadır.

Lider demokrat mı yoksa otoriter mi olmalı gibi seçeneklerden lideri bir ya da ikisini seçmeye çalışmaya zorlamak ya da örgütlerde belirli bir kuramın diğer kuramlardan arındırılmış homojen görüntüsünü elde etmeye çalışmak örgütü ve lideri sınırlandırmaktan başka bir şey değildir. “...yeni anlayış yönetim ve liderlik konularında klasik ve yeni görüşlerin bir araya getirilmesini savunmaktadır...” (Bolman ve

Deal,2008, s.19). Çünkü her teorik geleneğin ya da kuramın örgütlere katkısının olmasına karşılık kör noktaları da bulunmaktadır.

Çağdaş kuramlardan birisi olan “Dört Çerçeve Kuramı” örgütlerin karşılaştıkları bu sorunlara çoklu bir perspektiften bakmanın yollarını göstermektedir. Yapısal boyut, insan kaynağı boyutu, politik boyut ve sembolik boyut bugüne kadar ilgili yapılmış bütün araştırma ve kuramların sentezidir. Bolman ve Deal “örgütsel teori alanını parçalanmış olarak lanse etmek yerine bunu çoğulcu olarak sunuyoruz” demektedirler (2008,s.67). Ve çoklu perspektiften faydalanan yöneticilerin etkili birer yönetici ve lider olabileceklerini söylemektedir.

Dört çerçeve yöneticilerin karşılaştıkları olayları analiz etmede onlara yardım eder. Çünkü “zihinsel bir model yoksa gerçekler organize edilemez” (Hampten ve Turner,1992,s.167). Çerçeve bir zihinsel modeldir. İyi bir çerçeve ne ile karşı karşıya olduğunun anlaşılmasını ve ne yapılacağına görülmesini sağlar. Yöneticinin yargısının kalitesi; elinde bulunan bilgiye,zihinsel haritalara ve bunları kullanmayı ne kadar iyi bildiğine bağlıdır (Bolman ve Deal, 2003,s. 45).

Bolman ve Deal (1991) geliştirdikleri örgütlere çoklu bakış (ya da çoklulensler, çoklu çerçeveler, dört çerçeve) ve bu çoklu bakıştan türeyen dördü liderlik tarzları ile örgütsel düşüncenin temel akımlarını kapsamlı dört bakış açısını içeren bir çerçevede birleştirmeye çalışır. Dört yaklaşımın uygulamasını öğrenmek, örgütleri anlamamızı ve değerlendirmemizi derinleştirir.

“Yapısalcı Yaklaşım” Bolman ve Deal’ın ileri sürdüğü yönetim kuramı içinde dört önemli kuramsal temelden birini oluşturmaktadır. Yapısalcı lider “Örgütsel amaç ve görevleri açık hale getirir; Yapıyı, çevreyle sağlıklı ilişkiler kurulacak biçimde ayarlar; Yanlı davranmaz; Sürekli dener, değerlendirir, değiştirir; Yapısalcı liderler otoriter olacak diye bir kural yoktur; Probleme uygun yeni bir yapı geliştirirler; Problemleri çözme yöntemleri emir-komuta zinciri değildir; Yapısalcı liderler çalışanlar görev ve sorumluluklarını, örgüte katkılarını bilirler (Bolman ve Deal,2003, s. 348-354).

"İnsan Kaynakları Yaklaşımı" yapısalcı yaklaşımdan farklı olarak, örgütü ve insanı bir makine gibi görmek ve çalıştırmaktan ziyade insanı karşılama gereken psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarıyla birlikte organik bir varlık olarak algılamaktadır. Bu stilde lider destek sağlayan ve güçlendiren kişi imajına sahiptir. İnsan kaynağı liderine göre İnsan örgütün kalbidir; Otoriter ve duyarsız yöneticiler başarılı liderler olamazlar; Örgütün ve çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesi için çalışırlar; Çalışanlarını destekler ve güçlendirir; Çalışanlarına inanır ve güvenir; Ulaşılabilirlerdir; Bilgiyi paylaşır, katılımı destekler; Astlar açıklık ve katılım sağlanarak, otonomi verilerek güçlendirilir; Dürüsttür, sorunlar birlikte çözülür (Bolman ve Deal,2003, s. 354-356).

"Politik Yaklaşım" örgütlere Bolman ve Deal tarafından getirilen çoklu bakış açısı içinde en ilgi çekenlerden birisi de örgütlerin politik arenalara benzetilmesidir. Politik lider Örgütü etkileyen örgüt dışı gruplarla iyi ilişkiler geliştirir çatışmayı yönetebilir; Ne istediğini ve ne alacağını iyi bilir ve açıklar; Güç dengelerini, ihtiyaç ve ilgileri iyi değerlendirir; Gücünü dikkatli kullanır; Herkese her istediğini vermez; Grupların pazarlık yapmaları için gerekli ortamı hazırlar (Bolman ve Deal,2003,s.354-356). Liderler her gruba istediklerini veremezler fakat grupların farklılıkları tartışabilecekleri ve mantıklı uzlaşmalar yapabilecekleri arenalar yaratabilirler.

"Sembolik yaklaşım" insanların yaşadıkları karmakarışık, belirsiz dünyayı nasıl anlamlı hale getirdiklerine odaklanmaktadır (Bolman ve Deal,2003,s.240). Sembolik lider, bir liderin işinin en önemli parçasının ilham –insanlara inanabilecekleri bir şeyler vermek- vermek olduğuna inanır. İnsanlar özgün bir kimliğin bulunduğu yerden, yaptıkları işin gerçekten önemli olduğunu hissettikleri özel yerden heyecan duyar ve oraya kendilerini adarlar. Etkili sembolik liderler örgütü kendi alanında eşsiz yapma konusunda hırslıdır ve bu hırsı diğerlerine aktarırlar. Bu liderler insanları heyecanlandırmak için dramatik sembollerini kullanırlar ve onlara örgütün misyon duygusunu verirler. Bu kişiler görülebilen ve enerjik liderlerdir. Sloganlar üretirler, hikayeler anlatırlar, ödüller verirler, en umulmadık yerlerde ortaya çıkarlar ve etrafta dolaşarak yönetirler.

Hofstede (1997,s.5) kültürü grup üyelerinin diğerlerinden ayrılmasını sağlayan aklın kolektif programlanması olarak görür. Yönetim süreçleri örgüt kültüründen etkilenmekte ve aynı zamanda etkileyebilmektedir. Bir örgütün kültürü, örgütü karakterize eden inançlar, duygular, davranışlar ve sembollerdir (Lunenburg ve Ornstein, 1996,s.60). Örgütler genellikle, kendi çalışanlarının davranışlarını ortaya koyan farklı kimliklere sahiplerdir. Örgütün kültürel parçaları olan değerler ve normlar çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Bu fikre yönelik olarak Hoy ve Miskel de (2010,s.167) "paylaşılan değerler örgütün temel karakterini belirler ve örgüte bir kimlik kazandırır" ifadesini kullanmaktadırlar. William Ouchi (1981,s.41), örgüt kültürünü örgütün temel değerlerini ve inançlarını çalışanlara aktaran semboller, törenler ve efsaneler olarak görmektedir. Robbins (1998,s.595) de örgüt kültürünü bir örgütü diğerlerinden ayıran örgüt içindeki üyelerin paylaştıkları anlamlar sistemi şeklinde açıklamaktadır.

Amerikalı sosyal psikolog Harrison'ın çalışmalarına dayanarak örgütlerin sahip oldukları kültürleri sınıflandıran Handy kültürleri, dört temel gruba ayırarak incelemiştir (Handy, 1993,s.181-191). Güç kültürü, küçük girişimci örgütlerde bulunur. Kültür, merkezi bir güç kaynağına dayanır. Bu modeli örümcek ağı temsil eder. *Rol kültürü* aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi özellikler gösterir. Weber'in bürokrasi modeli ile benzerlik taşır. *Görev kültüründe* proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesinin esas olduğu bu kültür, esnek ve uyum sağlayabilir yapılarda kendini gösterir. Bu modelin simgesi filedir. *Birey kültüründe* mevcut örgütsel yapı, örgüt içinde bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişinin faaliyet gösterdiği örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmenin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Pheysey (1994,s.153) Harrison ve Handy'nin sınıflamasından ayrı "Başarı" ve "destek" kültürlerinden de bahsetmektedir. *Başarı kültüründe* iyi bir yönetici görevle ilgili konularda etkileyici ve eşitleyicidir. "Otoritesini

işin başarılması için gerekli olan kaynakları sağlamak için kullanır”(Pheysey,1994,s.155). Lider çalışanlarını yönlendirir ve katılımı cesaretlendirir. *Destek kültüründe* lider başkalarının ihtiyaçlarına karşı ilgili ve cevap vericidir (Pheysey,1994,s.155). Pozisyonunu iş fırsatları yaratmak için kullanır. Çalışanlarını hesaba katar ve onları dinler. Vries ve Miller (1996) ise bürokratik Kültürü rasyonel ve yasal yapılanmalara dayalı kuralların hakim olduğu kültür olarak tanımlamıştır.

Literatürde yurt dışında Bolman ve Deal’ın “Dört Liderlik Çerçevesi” nin çeşitli örgütsel süreçlerle olan ilişkisinin araştırıldığını da görmekteyiz. Bunlar; iş doyumu (Crist, 1999; Harrell, 2006; Mathis, 1999; Pritchett, 2006), iş etiği (Hollingsworth, 1995), cinsiyet (DeFrank-Cole, 2003; Deluca,2009; Edmunds, 2007; Guidry, 2007; Kolb, 2009; Maitra, 2007; Tobe; 1999; Toy, 2006; Welch, 2008;), güçlendirme “empowerment” (Ecley,1997), risk yönetimi (Eick, 2003), akademik başarı ( King, 2006), etkililik (Small, 2002; Little, 2010), değişim (Matalon, 1997; Shipley, 2000; Winnans, 1995; Zhixian, 2010), mesleki eğitim (Miller, 1998), stres (Miron, 1994), örgüt kültürü (Duncan, 2004; Scott , 1997;), özel eğitim (Washington, 1996) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada Bolman ve Deal’ın Dört Liderlik Çerçevesi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Literatürde Dört Liderlik Çerçevesi-örgüt kültürü ilişkisini belirlemeye çalışan yurt dışında çok az sayıda araştırmacının olması (Duncan, 2004; Scott , 1997) yurt içinde yöneticilerin dört liderlik çerçevesini saptama açısından kullanılan bir çalışmaya (Dereli,2003) ulaşılmış olmasına karşın örgüt kültürü ile ilişkisinin henüz çalışılmamış olması bu araştırmacının gerekçelerinden biridir. Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre Denizli’deki ilköğretim okullarında görev yapan İlköğretim Okulu Müdürlerinin liderlik tarzları nelerdir?
2. İlköğretim öğretmenlerinin algılarına göre Denizli’deki ilköğretim okullarının örgüt kültürü nasıldır?
3. İlköğretim okullarında görev yapan

öğretmenlerin algılarına göre, LOQ ile örgüt kültürü ve boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır?

## Yöntem

### Örnekleme

Araştırmacının evrenini 2011-2012 öğretim yılında Denizli Merkez İlçe’ de bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapan 3467 öğretmen oluşturmuştur. Oranlı küme örnekleme yöntemi dikkate alınarak Denizli Merkez İlçe altı eğitim bölgesi içinde değerlendirilerek ve örneklem bu altı alt bölgenin her birinden yansız olarak belirlenmiştir. Evreni temsil edecek örneklem sayısı Cochran(1962)tarafından önerilen formül dikkate alınarak 618 olarak belirlenmiştir. Örneklemin evren içindeki oranı hesaplanmış elde edilen oran uygulama yapmaya karar verilen her bir okuldaki öğretmen sayısı ile karşılaştırılmıştır. Bu yöntem belirlenen her bir eğitim bölgesinde kaç öğretmene uygulama yapılması gerektiğini göstermiştir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada, Bolman ve Deal (1991) tarafından geliştirilen “Liderlik Stilleri Betimleme Anketi”(Leadership Orientations Questionnaire, LOQ) ve Terzi (2005) tarafından geliştirilen “Örgüt kültürü ölçeği” kullanılmıştır. Bu çalışmada “LOQ”nun ve “Örgüt Kültürü Ölçeği”nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarının test edilmesi amacıyla bir pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama örneklem içinden asıl uygulamaya dahil edilmeyen 469 kişilik öğretmen grubu ile gerçekleştirilmiştir.

Liderlik Stilleri Betimleme Anketi (LOQ) üç bölüm ve yapısal, insan kaynağı, politik, sembolik liderlik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Bu çalışmada anketin 32 soruluk birinci bölümünden elde edilen veriler kullanılmıştır. Bu çalışmada yapı geçerliği için test- madde korelasyonu tercih edilmiş ve Pearson Korelasyon tekniği ile açıklanmıştır. Yapısal Boyut’a ait maddeler yapısal boyutta, İnsan kaynağı Boyut’una ait maddeler insan kaynağı boyutunda, Politik Boyut’a ait maddeler politik boyutta, Sembolik Boyut’a ait maddeler sembolik boyutta en yüksek puanı almışlardır. LOQ’nun güvenilirliğini belirlemek amacıyla çalışmada pilot uygulamada elde edilen veriler ışığında, 32 maddelik ölçeğin

alt boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayıları Yapısal Boyut için .93; İnsan Kaynağı Boyutu için .94; Politik Boyut için .92; Sembolik Boyut için .94 bulunmuştur. Alfa katsayısına bağlı olarak LOQ'nun boyutlarının güvenilirlik testinden aldığı puanların  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  (Kalaycı,2008) arasında olması LOQ'nun yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

Örgüt Kültürü Ölçeği 29 madde ve başarı, destek, görev, bürokratik olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Örgüt Kültürü Ölçeği'nde yer alan boyutları temsil eden her bir maddenin ait olduğu boyutta en yüksek diğer boyutlarda ise düşük puanı alması maddenin belirtilen boyuta ait olacağını düşündürdüğü için Pearson Korelasyon yöntemi kullanılarak anket maddelerinin ait oldukları boyutta en yüksek puanı alıp almadıkları pilot uygulamada elde edilen verilerle kontrol edilmiştir. Buna göre Görev Boyutu'na ait maddeler görev boyutunda, Destek Boyut'una ait maddeler destek boyutunda, Bürokratik Boyut'a ait maddeler Bürokratik boyutta, Başarı Boyutu'na ait maddeler başarı boyutunda en yüksek puanı almışlardır. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin güvenilirliğini belirlemek amacıyla araştırmada pilot uygulamada elde edilen veriler ışığında , 29 maddelik ölçeğin alt boyutları için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. Ölçeğin boyutları için hesaplanan güvenilirlik katsayıları Görev Boyutu için .84; Destek Boyutu için .90; Bürokratik Boyut için .83; Başarı Boyutu için .87 bulunmuştur. Alfa katsayısına bağlı olarak Örgüt Kültürü Ölçeği'nin boyutlarının güvenilirlik testinden aldığı puanların  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  (Kalaycı,2008) aralığında olması Örgüt Kültürü Ölçeği'nin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

### **Verilerin Toplanması**

Her iki ölçeğin uygulanması için Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne başvurularak gerekli onay alınmış ve uygulama yapılmıştır. Ölçeklerin okullara ulaştırılması, uygulanması ve geri dönüşlerin sağlanması, Pamukkale Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi (PAUBAP)'nden alınan destekten yararlanılarak anketörler aracılığı ile yapılmıştır.

### **Verilerin Analizi**

Liderlik Stili Betimleme Anketi (LOQ) ve Örgüt Kültürü Ölçeği ile toplanan verilerin çözümlemesi, SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Öğretmenlerin verdiği yanıtlar, LOQ için "Her Zaman" dan "Hiçbir Zaman" a; Örgüt Kültürü Ölçeği için "Her zaman" dan "Hiçbir zaman" a 5'ten 1'e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Ölçeklerde ters çevrilmiş olumsuz madde bulunmamaktadır.

Verilerin analizinde ilk olarak hangi istatistiksel testlerin yapılacağına karar vermek için verilerin normal dağılım gösterip göstermediği Kolmogorov – Smirnov testi değerlerine bakılarak incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda Kolmogorov – Smirnov testi değerleri verilerin normal dağılımdan uzak olduğunu göstermiştir. Bu nedenle araştırmanın verileri nonparametrik testler kullanılarak çözümlenmiştir.

Öğretmenlerin LOQ ve Örgüt Kültürü Ölçeği'ne verdiği yanıtlardan elde edilen aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Aritmetik ortalamalar yorumlanırken aralıklar LOQ ve Örgüt Kültürü Ölçeği için; 4.20-5.00 "Her Zaman", 3.40-4.19 "Sık sık", 2.40-3.39 "Bazen", 1.80-2.59 "Nadiren", 1-1.79 "Hiçbir Zaman" olarak değerlendirilmiştir. LOQ ile örgüt kültürü ve boyutları arasındaki ilişkiyi çözümlemek için nonparametrik testlerden Sperman's rho korelasyon testi kullanılmıştır.

### **Bulgular**

Araştırma bulguları araştırma amaçlarına göre düzenlenmiş ve aşağıda açıklanmıştır:

İlk olarak ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okullarında görev yapan ilköğretim Okulu Müdürlerinin liderlik tarzlarına bakılmıştır. Tablo 1'de öğretmenlerin algısına göre ilköğretim okulu müdürlerinin dört liderlik çerçevesi kullanım sıralaması verilmiştir.

**Tablo 1. Öğretmenlerin algısına göre ilköğretim okulu müdürlerinin dört liderlik çerçevesi kullanım sıralaması**

Boyutlar	$\bar{X}$	Ss
İnsan kaynağı	3.89	6.71
Yapısal	3.77	6.02
Politik	3.62	6.37
Sembolik	3.48	7.09

Öğretmenlerin algısına göre okul müdürlerinin sergiledikleri liderlik tarzları sırasıyla; İnsan kaynaklı ( $\bar{X}=3.89$ ), yapısal ( $\bar{X}=3.77$ ), politik ( $\bar{X}=3.62$ ), sembolik ( $\bar{X}=3.48$ ) liderlik tarzları olmuştur. Öğretmenlere göre ilköğretim okulları müdürlerinin en çok tercih ettikleri liderlik davranışı insan kaynaklı liderlik

olmuştur. İkinci en çok tercih edilen liderlik davranışı yapısal, üçüncü politik ve dördüncü sembolik liderlik davranışlarıdır.

Tablo 2’de ilköğretim öğretmenlerinin algılarına göre ilköğretim okullarındaki örgüt kültürü sınıflaması verilmiştir.

**Tablo 2. Öğretmenlerin algısına göre ilköğretim okullarındaki örgüt kültürü sınıflaması**

Boyutlar	$\bar{X}$	Ss
Görev	4.07	4.00
Destek	3.67	6.17
Başarı	3.64	4.84
Bürokratik	3.14	5.99

Öğretmenlerin algısına göre ilköğretim okullarındaki örgüt kültürü boyutlarının ortalamalarına bakıldığında sırasıyla görev kültürü ( $\bar{X}=4.07$ ), destek kültürü ( $\bar{X}=3.67$ ), başarı kültürü ( $\bar{X}=3.64$ ) ve bürokratik kültür ( $\bar{X}=3.14$ ) görülmektedir. Öğretmenlerin algılarına göre Denizli’deki ilköğretim Okullarında görev kültürünün diğer alt boyutlarına göre daha çok gözlemlendiği söylenebilir. Ayrıca öğretmenlerin algılarına

göre Denizli’deki ilköğretim Okullarında Bürokratik kültürün diğer alt boyutlarına göre daha az gözlemlenmektedir. Başarı kültürü ise görev ve destek boyutundan sonra gelmektedir.

Tablo 3’te öğretmenlerin LOQ’nun yapısal, insan kaynağı, politik ve sembolik boyutlarına verdikleri yanıtlar ile Örgüt Kültürü Ölçeği’ne verdikleri yanıtlardan elde edilen genel örgüt kültürü puanları arasındaki ilişki verilmiştir.

**Tablo 3. LOQ’nun boyutları ile genel örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri**

	(1) Yapısal	(2) İnsan kaynağı	(3) Politik	(4) Sembolik	(5) Genel örgüt Kültürü
(1) Yapısal	1	.79*	.84*	.82*	.60*
(2) İnsan kaynağı	.79*	1	.80*	.82*	.58*
(3) Politik	.84*	.80*	1	.88*	.60*
(4) Sembolik	.82*	.82*	.88*	1	.59*
(5) Genel Örgüt Kültürü	.60*	.58*	.60*	.59*	1

\* Korelasyon .01 düzeyinde anlamlı

Tablo 3 incelendiğinde, LOQ'nun boyutları ile örgüt kültürü arasında .01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Spearman's rho korelasyon katsayıları incelendiğinde, en yüksek ilişkinin (.60) LOQ'nun yapısal ve politik boyutları ile genel örgüt kültürü arasında olduğu görülmektedir. Politik ve yapısal boyuttan sonra örgüt kültürü ile en yüksek ilişkiyi sembolik boyut göstermektedir (.59). Örgüt kültürü ve sembolik boyut arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Yani değişkenlerden birindeki artış diğerinde de artışa neden olur, ya da tam

tersi şekilde değişkenlerden birindeki düşme diğerinin de düşmesine neden olur. Veriler LOQ ve örgüt kültürü arasında negatif bir ilişki göstermemektedir.

Ayrıca LOQ'nun boyutları ile örgütsel kültür boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, LOQ'nun boyutları ile örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla hesaplanan Spearman's rho korelasyon değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4 LOQ'nun boyutları ile örgüt kültürü boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon değerleri**

	<i>Destek</i>	<i>Başarı</i>	<i>Bürokratik</i>	<i>Görev</i>
<i>Yapısal</i>	.53*	.56*	.20*	.56*
<i>İnsan kaynağı</i>	.62*	.64*	.03	.53*
<i>Politik</i>	.56*	.59*	.17*	.53*
<i>Sembolik</i>	.56*	.61*	.15*	.49*

\* Korelasyon .01 düzeyinde anlamlı

Tablo 4 incelendiğinde, yapısal, politik ve sembolik boyutların örgüt kültürünün tüm boyutlarıyla ilişkili olduğu ve bu ilişkilerin pozitif yönde olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklı liderlik davranışları ise destek, başarı ve görev boyutlarıyla ilişkili çıkmıştır ve bu ilişkiler pozitif yöndedir. İnsan kaynaklı liderlik davranışları ile örgüt kültürünün bürokrasi boyutu arasında ilişki çıkmamıştır. LOQ'nun boyutları ve örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişkileri gösteren Spearman's rho korelasyon katsayıları incelendiğinde, en yüksek ilişkinin (.64) insan kaynaklı liderlik davranışları ve başarı kültürü arasında olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklı liderlik davranışları ve başarı kültüründen sonra en yüksek ikinci ilişki, İnsan kaynaklı liderlik davranışları ve destek kültürü (.62) boyutları arasında ve pozitif yönlüdür.

### Tartışma

Öğretmenlere göre ilköğretim okulları müdürlerinin en çok tercih ettikleri liderlik davranışı insan kaynaklı liderlik olmuştur. Öğretmenlerin algıları İlköğretim Okulu Müdürlerinin en az kullandıkları liderlik tarzının sembolik liderlik olduğunu göstermektedir fakat Bolman ve Deal (1991)'e

göre bu iki çerçeve etkili liderliğin en önemli bileşenleridir.

Higgins (2008) okul öncesi yöneticilerinin okul personeli tarafından algılanan liderlik davranışlarını sorgulamış ve yapısal çerçeve yöneticilerin en çok tercih ettikleri çerçeve olmuştur. Pennix (2009) yaptığı araştırmada küçük okul yöneticilerinin orta ölçekli okul yöneticilerine nazaran anlamlı olarak insan kaynaklı çerçeveyi kullandıklarını söylemektedir. Dereli (2003) Türkiye genelinde yaptığı çalışmada "öğretmenlerin müdürleri değerlendirmeleri ile ilgili sonuçlara göre müdürler en çok insan kaynaklı liderlik davranışını sergilemektedirler" bulgusuna ulaşmıştır. Aynı araştırmada öğretmenler müdürlerinin insan kaynaklı liderlik davranışlarının ardından sırasıyla yapısal, politik ve sembolik liderlik davranışlarını sergilediklerini belirtmişlerdir. Sembolik liderlik davranışları burada da en az sergilenen liderlik davranışları olmuştur. Oysa ki Bolman ve Deal (1991)'a göre etkili liderler sembollere değer verenlerdir.

Öğretmenlerin algılarına göre ilköğretim Okullarında görev kültürünün kültürün diğer alt boyutlarına göre daha çok gözlemlendiği

söylenbilir. Ayrıca öğretmenlerin algılarına göre İlköğretim Okullarında Bürokratik kültürün diğer alt boyutlarına göre daha az gözlemlenmektedir. Başarı kültürü ise görev ve destek boyutundan sonra gelmektedir. Max Weber'in bürokrasi kuramının bileşenlerinden birisi ve insanların örgütlerdeki sürekliliğini, motivasyonunu, moralini arttırıcı bir süreç olarak bahsettiği kariyer yönelimi örgütte çalışanların kıdeme veya başarıya göre terfi edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Lunenburg ve Ornstein,1996). Öğretmenlerin MEB' deki ve okullarda gelişme ve terfi aracı olarak var olan kariyer yönelimini başarı ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz görme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Esinbay (2008) çalışmasında öğretmenlerin okullarındaki örgüt kültürünü sırasıyla görev, destek, başarı ve bürokratik kültür olarak algıladıklarını belirtmiştir. Koşar (2008) araştırmaya katılan öğretmenlere göre ilköğretim okullarının daha çok görev yönelimli olduğunu bulmuştur. Bu bulgular araştırma bulgusunu destekler niteliktedir. Smart ve John (1996) tarafından dört yıllık yüksek öğretim örgütlerinde yapılan araştırmada örgüt kültürü boyutları sıralaması klan kültürü, adhokrasi kültürü, market kültürü ve bürokrasi kültürü şeklinde olmuştur. Bu araştırmada da Bürokrasi kültürü en son sırada yer almaktadır.

İpek (1999) tarafından yapılan ortaöğretim kurumlarının örgütsel kültürünü belirlemeye yönelik araştırmada, resmi liselerdeki örgütsel kültür boyutu sıralaması, güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü şeklindedir. Foster (2007) tarafından iki yıllık meslek yüksek okullarında güç, rol, başarı ve destek kültürü tiplerinden hangisinin baskın olduğunu belirlemek amacı ile yapılan araştırmanın sonucunda rol kültürünün baskın olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. İra (2011) eğitim fakültelerindeki öğretim üyelerine yaptığı araştırmada örgütsel kültür boyutlarının sırasıyla güç kültürü, başarı kültürü ve destek kültürü olarak belirlediğini söylemektedir. Bu araştırmaların bulgularında elde edilen örgütsel kültür boyutu sıralamaları ile bu araştırmada elde edilen örgüt kültürü boyutlarına ilişkin sıralama farklılık göstermektedir.

Öğretmenlerin LOQ' nun yapısal, insan kaynağı, politik ve sembolik boyutlarına verdikleri yanıtlar ile Örgüt Kültürü Ölçeği' ne

verdikleri yanıtlardan elde edilen genel örgüt kültürü puanları arasındaki ilişki LOQ' nun boyutları ile örgüt kültürü arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir. En yüksek ilişkinin ( $r=.60$ ) LOQ' nun yapısal ve politik boyutları ile örgüt kültürü arasında olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü ve sembolik boyut arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Yani değişkenlerden birindeki artış diğerinde de artışa neden olmakta, ya da tam tersi şekilde değişkenlerden birindeki düşme diğerinin de düşmesine neden olmaktadır. Sembolik liderlik davranışlarını örgüt kültürü güçlendirmektedir denilebilir. Bennet (2006) Bolman ve Deal'ın liderlik stilleri ile örgütsel kültürü karşılaştırmıştır. Personel tarafından algılanan liderlik stili örgüt kültürü ve çıktıları üzerinde anlamlı olarak etkilidir. Bu bulgu araştırma bulgusunu destekler niteliktedir.

İnsan kaynaklı liderlik davranışları destek, başarı ve görev boyutlarıyla ilişkili çıkmıştır ve bu ilişkiler pozitif yöndedir. İnsan kaynaklı liderlik davranışları ile örgüt kültürünün bürokrasi boyutu arasında ilişki çıkmamıştır. Bu da beklenen bir sonuçtur. Çünkü insan kaynaklı liderlik çalışanların ihtiyaçlarını karşılama odaklı iken bürokratik kültür örgütsel yapı üzerinde durmaktadır. İki farklı bakış açısının aynı anda yükseliyor ya da azalıyor olması beklenemezdi.

LOQ'nun boyutları ve örgüt kültürünün boyutları arasındaki ilişkileri gösteren Spearman's rho korelasyon katsayıları incelendiğinde, en yüksek ilişkinin ( $r=.64$ ) insan kaynaklı liderlik davranışları ve başarı kültürü arasında olduğu görülmektedir. İnsan kaynaklı liderlik çalışanları maddi, psikolojik ve sosyal beklentilerini karşılamaya çalışır. Çalışanların başarı ihtiyacının karşılanması için gösterilen başarıyı ödüllendirici, çalışanları başarılı olmaları için cesaretlendirici davranışlar gibi insan kaynaklı liderlik davranışları başarı kültürü ile ilişki içindedir.

İnsan kaynaklı liderlik davranışları ve başarı kültüründen sonra en yüksek ikinci ilişki, insan kaynaklı liderlik davranışları ve destek kültürü ( $r=.62$ ) boyutları arasında ve pozitif yönlüdür. Destek kültürü ve insan kaynaklı liderlik davranışları birbirini desteklemektedir.



## KAYNAKÇA

- Baker, B. (2008). *Leadership Orientation and Effectiveness of Chief Student Affairs Officers on Coalition of Christian Colleges and Universities Campuses*. Unpublished Doctoral Dissertation, The School of Graduate Studies Department of Educational Leadership, Administration & Foundations, Indiana State University Terre Haute, Indiana.
- Bennett, V. J. S. (2006). *A Study of The Effectiveness of a Diverse Workforce Within Nonprofit Organizations Serving Older Adults: An Analysis of The Impact of Leadership Styles and Organizational Culture*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capella University.
- Bolman, L., Deal, T. E. (1991). *Images of leadership*. NCEL Occasional Paper No. 7, January, Nashville, TN: National Center for Educational Leadership.
- Bolman, L., Deal, T. (2003). *Reframing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolman, L., Deal, T. (2008). *Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak* (Çev. A. Aypay, A. Tanrıöğen). Seçkin Yayıncılık. Ankara (Eserin orijinali 2003'te yayınlandı).
- Crist, B. E. (1999). *A study of the relationship of the job satisfaction of chief academic officers of institutions of higher education and the perceived leadership style of the institution's president*. (Unpublished Doctoral dissertation), West Virginia University.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem Yayıncılık, Ankara.
- DeFrank-Cole, L. M. (2003). *An exploration of the differences in female and male self-perceptions of presidential leadership styles at colleges and universities in West Virginia*, (Unpublished Doctoral dissertation), University of Pittsburgh.
- Deluca, S. (2009). *Leadership orientation style and use of power: a study of New Jersey male superintendents*. (Unpublished Doctoral dissertation), Seton Hall University.
- Dereli, M. (2003). *A Survey Research of Leadership Styles of Elementary School Principals*. Middle East Technical University, Master of Science in Educational Sciences, unpublished master thesis.
- Eckley, M. E. N. (1997). *The relationship between teacher empowerment and principal leadership styles (school organization)*, (Unpublished Doctoral dissertation), The Pennsylvania State University.
- Edmunds, M. (2007). *The female superintendency: reframing our understanding of women's leadership styles and behaviors*, (Unpublished Doctoral dissertation), Seton Hall University.
- Eick, C. L. M. (2003). *Factors that promote effective risk management at universities classified by the Carnegie system as Doctoral/Research universities*, (Unpublished Doctoral dissertation), Auburn University.
- Esinbay, E. (2008). *İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir
- Foster, D.J.G. (2007). *Differences in Perceptions of Organizational Culture: Executives, Administrators and Faculty at North Texas Community Colleges*. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Phoenix.
- Guidry, T. C. (2007). *Women deans' perceptions of their leadership styles: A study based on Bolman and Deal's four frame theory*, (Unpublished Doctoral dissertation), East Carolina University.
- Hampden-Turner, C. (1992). *Creating Corporate culture: From Discord to Harmony*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. 4th Ed., Clays Ltd, England.

- Harrell, A. P. (2006). *An analysis of the perceived leadership orientation of senior student affairs officers and the work satisfaction of their professional staff subordinates in the North Carolina Community College System*. (Unpublished Doctoral Dissertation), East Carolina University.
- Higgins, B. C.(2008). *An Evaluation of the Relationship of Nursing School Administrators' Leadership Frame Orientation to Faculty Perceptions of Job Satisfaction and Leadership Effectiveness*. University of Missouri-Columbia, unpublished doctoral thesis.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations* (2nd Edition). USA: McGraw-Hill Companies.
- Hollingsworth, C. (1995). *Leadership characteristics and work ethic of Tennessee agricultural extension service home economists*. (Unpublished Doctoral Dissertation), The University of Tennessee.
- Hoy, W. K., Miskel, C. G.(2010). *Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma ve Uygulama*.7. basımdan çeviri,Nobel Yayıncılık.
- Ira, N. (2011). *Eğitim Fakültelerinde Örgütsel Kültür ve Yönetimsel Etkililik*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- İpek, C. (1999). "Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve öğretmen Öğrenci İlişkisi". (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın, Ankara.
- King, B. W. (2006). *The relationship of principals' leadership behaviors to academic achievement and school improvement efforts*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Maryland.
- Kolb, C. S. (2009). *Perceptions of the Use of Leadership Frames by Male and Female Superintendents by Subordinate Top-Ranking School Administrators*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Seton Hall University.
- Koşar, S. (2008). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Little, S. D. (2010). *Perception or Reality? A Frame Analysis of Leadership Behavior, Style and Effectiveness Among Selected Community College Administrators*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of North Carolina-Charlotte.
- Lunenburg F.C., Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration Concepts and Practice*., Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Maitra, A. (2007). *An Analysis of Leadership Styles and Practices of University Women in Administrative Vice Presidencies*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Bowling Green University.
- Matalon, B. Y. (1997). *An examination of attitude toward change as a predictor of policy/program implementation*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Florida International University.
- Mathis, S. G. (1999). *The relationship of leadership frame use of departmental chairs to faculty job satisfaction as perceived by selected departmental faculty members*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of West Virginia.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z*. Reading, MA. Addison-Wesley.
- Pennix, G. E. (2009). *A study of Teacher Perceptions of the Relationship Between Leadership Styles of Principals in High and Low Performing West Virginia Elementary Schools*. (unpublished doctoral theses), Department of Advanced Educational Studies, College of Human Resources and Education at West Virginia University.
- Pheysey, D. C. (1993). *Organizational cultures: Types and transformations*. London: Routledge.



and strategies for moving forward. Multiframe thinking requires elastic movement beyond narrow and mechanical approaches for understanding organizations. Basic premise is that a primary cause of managerial failure is faulty thinking rooted in inadequate ideas. Managers and those who try to help them too often rely on narrow models that capture only part of the realities of organizational life. The *structural frame* focuses on the architecture of organization—the design of units and subunits, rules and roles, goals and policies—that shape and channel decisions and activities. The *human resource frame* emphasizes an understanding of people, with their strengths and foibles, reason and emotion, desires and fears. The *political frame* sees organizations as competitive arenas characterized by scarce resources, competing interests, and struggles for power and advantage.

The *symbolic frame* focuses on issues of meaning and faith. It puts ritual, ceremony, story, play, and culture at the heart of organizational life. Each of the frames is both powerful and coherent. Collectively, they make it possible to reframe, viewing the same thing from multiple perspectives (Bolman and Deal, 2003). Organizational culture is defined as shared philosophies, ideologies, beliefs, feelings, assumptions, expectations, attitudes, norms and values (Lunenburg and Ornstein, 1996). The culture of an organization is interrelated with most concepts in educational administration, including leadership....(Lunenburg and Ornstein, 1996). It is assumed that LOQ and organizational culture are related to each other. The purpose of this research is to investigate the relationship between four leadership frames and organizational culture. For this purpose three basic research questions have been asked:

1. What are the leadership styles of the managers as perceived by teachers?
2. What is the organizational culture in the primary schools as perceived by teachers?
3. According to the teachers perception what is the relationship between LOQ and organizational culture and its dimensions?

## Methodology

The sample of this research which used survey model and quantitative techniques composed of 618 teachers working for central Denizli primary schools and these subjects were selected by proportional cluster sampling. The data of this research was collected by administering two instruments: "Leadership Orientation Questionnaire (LOQ)" developed by Bolman and Deal (1991) and "Organizational Culture Questionnaire" developed by Terzi (2005). The data collected was analyzed by employing several statistical techniques including mean, standart deviation and Sperman's rho correlation tests.

## Findings

After analyzing the data collected, the following findings have been reached: according to teachers' perceptions school principals displays human resource leadership, structural leadership, political leadership and symbolic leadership respectively. The subjects of the research perceived that organizational cultures in Denizli primary schools ranged as follows respectively: task culture, support culture, achievement culture and bureaucratic culture. A statistically significant relation has been found between the dimensions of LOQ (Leadership Orientation Questionnaire) and organizational culture.

## Discussion

According to the findings human resource frame is the most preferable leadership style besides sembolic frame. Task culture is the dominant organizational culture of the primary schools. And there is a relationship between LOQ and organizational culture.