

## Dört Çerçeve Liderlik Eğilimleri İle Okul Etkililiği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi<sup>1</sup>

Kevser ÇETİN<sup>1</sup>

Seval KOÇAK<sup>2</sup>

<sup>1</sup>MEB, cetin.kevser09@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8273-2579

<sup>2</sup>Uşak Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, sevalkocak85@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9064-2335

**Özet:** Öğretmenlerin liderlik eğilimlerini güçlü olarak algıladıkları okul ortamları okul etkililiğine katkı sağlamaktadır. Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okullarındaki dört çerçeve liderlik eğilimleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve her bir liderlik çerçevesinin okul etkililiği üzerindeki rolünün belirlenmesidir. Araştırmaya ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 327 öğretmen katılmıştır. Bu çalışmada okullardaki dört çerçeve liderlik eğilimlerini belirlemek amacıyla Thompson (2005) tarafından geliştirilen, Özcan ve Balyer (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan "Liderlik Oryantasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Okulların etkililik düzeylerini belirlemek amacıyla Hoy (2009) tarafından geliştirilmiş Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış "Okul Etkililiği İndeksi" kullanılmıştır. Bulgular öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin dört çerçeve liderlik eğilimlerini yüksek düzeyde sergilediğini göstermiştir. Benzer şekilde okul etkililiğine ilişkin algıların da yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Hesaplanan korelasyon katsayıları, değişkenler arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma, dört çerçeve liderliğin okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu, okul etkililiğinin en güçlü yordayıcısının ise sembolik çerçeve olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dört Çerçeve Liderlik, Yapısal Çerçeve, İnsan Kaynakları Çerçevesi, Politik Çerçeve, Sembolik Çerçeve, Okul Etkililiği

### Examination Of The Relationships Between Four Frameworks Leadership Trends and School Effectiveness

**Abstract:** School environments where teachers perceive their leadership behaviors as strong contribute to school effectiveness. The purpose of this research is to examine the relationships between the four framework leadership tendencies in their schools and school effectiveness, according to the opinions of teachers working in secondary education institutions, and to determine the role of each leadership framework on school effectiveness. 327 teachers working in secondary education institutions participated in the research. In this research, the "Leadership Orientation Scale", developed by Thompson (2005) and adapted into Turkish by Özcan and Balyer (2013), was used to determine the four framework leadership tendencies in schools. In order to determine the effectiveness levels of schools, the "School Effectiveness Index", developed by Hoy (2009) and adapted into Turkish by Demirkasımoğlu and Taşkın (2015), was used. The findings showed that, according to teachers' opinions, school administrators exhibited the four framework leadership tendencies at a high level. Similarly, perceptions of school effectiveness were also found to have a high average. Calculated correlation coefficients revealed that there was a positive and high level relationship between the variables. The research showed that four frameworks of leadership were significant predictors of school effectiveness, and the strongest predictor of school effectiveness was the symbolic framework.

**Keywords:** Four Frameworks Of Leadership, Structural Frame, Human Resources Frame, Political Frame, Symbolic Frame, School Effectiveness

#### 1. GİRİŞ

Eğitim, bir ülkenin her anlamda kalkınmasına katkı sağlamak için ihtiyaç duyulan bilgi ve becerileri öğrencilere aktarmanın önemli bir yoludur (Loyce ve Victor, 2017). Bir okul hedeflerini gerçekleştirme düzeyi kadar etkilidir. Eğitim kurumlarında yapılacak herhangi bir değişikliğin asıl hedefi daha iyi, daha nitelikli ve daha etkili bir eğitim hizmeti verebilmektir. Bu durum da etkili okul kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Etkili okul çalışmalarının temelini bazı okulların diğerlerinden

daha başarılı olması oluşturmaktadır. (Çakır ve Kesme, 2018). Etkili okul kavramı, 1960'larda yayınlanan "Coleman Raporu"ndan beri Amerika Birleşik Devletleri'nde önem taşıyan bir konudur (Edmonds, 1979). Okul etkililiği toplumda ve eğitimde var olan eşitsizlikler sebebiyle ortaya çıkmış ve herkes için eğitim başlıklı bir hareket başlamıştır (Macbeath ve Mortimore, 2001). Çubukçu ve Girmen'e (2006) göre okullarda daha kaliteli eğitim vermek amacıyla gerçekleştirilen

<sup>1</sup> Bu çalışma, "Dört Çerçeve Liderlik Eğilimleri ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

çalışmalar etkili okul kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bir okulda gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin temel hedefi eğitim amaçlarının en etkili şekilde gerçekleştirilmesine imkân verecek nitelikli bir eğitim hizmeti sunmaktır. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırmalar ve arayışlar etkili okul kavramını ortaya çıkarmıştır (Kuşaksız, 2010). Okullarda verilen eğitimin niteliğini artırmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar, araştırmacıları okul etkililiği kavramı üzerine çalışmaya teşvik etmiştir. Okullar arasındaki başarı farkı başka bir ifadeyle bazı okullar başarılı olarak nitelendirilirken diğerlerinin başarısız olarak kabul edilmesi de etkili okul kavramının üzerinde durulmasına sebep olmuştur (Çubukçu ve Girmen, 2006). Sürekli ve hızlı bir gelişim sürecinde olan teknoloji ve bilim, okulları bu gelişmelere uyum ve aktarım noktasında etkilemektedir. Bu durum da bilgiyi topluma kazandıran okullar için etkililik kavramını öne taşımıştır.

Dinamik bir yapıya sahip olup sürekli bir değişim ve gelişim halinde olan okulların yeniliklere adapte olması ve gelişmesi gibi başlıklar etkili okul kavramının beraberinde getirdiği araştırma konuları arasında yer almaktadır. Teknolojik ilerlemenin de etkisi ile hızlı ve sürekli değişim halinde olan toplumlarda bilgi aktarımının en etkili biçimde sağlanması, toplumların ihtiyaç duyduğu ve gelecekte ihtiyaç duyacağı nitelikteki bireyleri hazırlayabilmesi noktasında okullar için etkililik kavramı bir gereklilik olmuştur. Okulların toplumun hızlı bir şekilde değişen ihtiyaçlarına hitap edebilmesi politika ve uygulamaların yenilenmesi ile mümkündür. Okullar toplumu ayakta tutan örgütler olduğundan bu örgütlerin görevlerini sürekli olarak gerçekleştirebilmeleri için etkili olmaları, gelişim içinde olmaları ve yetkin hale gelmeleri gerekmektedir (Cafoglu, 1996).

Öğrencilerin sahip olduğu imkânlar ve şartlarla kendilerinden beklenilenin üzerinde gelişme kaydedebildikleri okullar etkili okullardır. Etkili okullar öğrencilerine aynı imkânları sunan, şartları açısından eşit olan diğer okullara göre öğrencilerine fazladan değer katabilen okullardır. Etkili okullar çocukların bedensel, zihinsel ve duygusal gelişimlerinde olumlu etkisi olan, onları gelecekteki pozisyonlarına hazır duruma getirebilen işlevsel okullardır (Buluç ve Şenel, 2016). Etkili okulların amacı mükemmel yöntemler kullanarak başarıya ulaşmaktır. Okulun mükemmelliği de olumlu bir okul kültürü, okul iklimi ve beraberinde öğretmenin, eğitim ve öğretimin kalitesi ile sağlanabilir. Bu değişkenler diğerlerinden bağımsız olarak bir okulu etkili okul pozisyonuna taşıyamaz ancak bir arada

buldukları zaman bir fark oluşturabilirler (Balci, 1988).

Okulların hedeflerine ulaşma düzeyi olarak açıklanan okul etkililiği, örgütün devamlılığını sağlamayı, eğitilmiş insan sayısını ve eğitimin niteliğini yükseltmeyi kapsamaktadır (Başaran, 2000). Okullar tüm bu hedefleri gerçekleştirme ve okul etkililiğini artırma sürecinde birçok değişkenin etkisi altında kalmaktadır. Bu bağlamda etkili okul ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda Güngör (2018) örgütsel bağlılık, Dinçsoy (2011) kültürel liderlik, Cerit ve Yıldırım (2017) etkili liderlik becerileri ile etkili okul arasında pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalardan elde edilen bulgulara göre okulların etkililiğini pozitif yönde etkileyen birçok faktör olduğu ifade edilebilir.

Polatcan ve Cansoy (2018) etkili okul ile bireysel ve örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada etkili okul ile bireysel ve örgütsel değişkenler arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Etkili okul ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalarda etkili okul ile okul kültürü arasında çok güçlü düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Turgut, 2021; Akdoğan, 2014; Aylık ve Ada, 2009). Çeliker (2021) örgütsel bağlılık ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapmış olduğu araştırmada örgütsel bağlılığın okul etkililiği ile anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Görgülü (2021) tarafından yürütülen bir başka araştırmada amaç örgütsel adalet ve etkili okul arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma sonuçları örgütsel adalet ile etkili okul arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Özerdem (2022) öğretmenlik mesleği iş özellikleri ile okul etkililiği algı düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiş olduğu çalışmada öğretmenlik mesleği iş özellikleri ile okul etkililiği arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Öğretmenlerin duygusal emek davranışları ve etkili okul algıları arasında bulunan ilişkinin incelendiği bir diğer araştırmada Dağ (2021), duygusal emek davranışının alt boyutlarının etkili okul algısının pozitif yönlü, anlamlı yordayıcısı olduğu sonucunu elde etmiştir. Yılmaz ve Sarpkaya (2021) öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel farkındalık algıları ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin meslektaşlarına, öğrencilere ve velilere güven algıları ile okul müdürüne dair farkındalık algıları öğretmenlerin okul etkililiğine ilişkin algılarını anlamlı düzeyde yordadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Etkili okul ile okul liderliği, liderlerin sahip oldukları nitelikler arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. Abdurrezzak ve Uğurlu (2016) tarafından ortaokullarda çalışmakta olan öğretmenlerle yapılan çalışmada okul etkililiği ve okul liderliği arasında orta düzeyde ve olumlu yönde bir ilişki olduğu belirtilmiş olup okul liderliğinin etkili okulun anlamlı bir yordayıcısı olduğu ifade edilmiştir. Öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada etkili okul ile öğretimsel liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur (Yılmaz, 2010; Eren, 2020) Ermeydan ve Can'ın (2020) araştırma sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik stili ile okul etkililiği arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki vardır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir çalışmada ise okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile okul etkililiği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Akbal, 2008). Köse (2021) dört çerçeve liderlik modeline göre yöneticilerin liderlik eğilimi ile okullarının etkililiği arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla gerçekleştirmiş olduğu çalışmada dört çerçeve liderlik modeline göre okul yöneticilerinin liderlik eğilimi ile etkili okulun temel boyutları arasında anlamlı, güçlü düzeyde ve pozitif yönde ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Etkili bir okul için bir okulu oluşturan tüm öğelerinin, etkili okulun bütün değişkenlerinin (okul yöneticisi, öğrenci, öğretmen, veli, okul kültürü vb.) aynı amaç etrafında toplanması ve bu amaca ulaşmak için gayret ve emek ortaya koyması gerekmektedir. Etkili bir okul için sahip olunması gereken tüm niteliklerin şekillenmesinde, hedefin belirlenip bu hedefe yönelik çalışmaların birçok açıdan yürütülmesinde şüphesiz okul yöneticileri büyük öneme sahiptir. Bu noktada okul müdürlerinin süreçleri doğru okumaları, fırsatları değerlendirmeleri ve kaynakları yerinde ve gerektiği şekilde kullanmaları bir gerekliliktir. Bolman ve Deal' a göre yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları durumları doğru okumaları, doğru hamleleri doğru zamanda yapabilmeleri için çoklu lensleri öğrenmeleri gerekmektedir (Bolman ve Deal, 2008). Okul yöneticilerinin dört çerçeve liderlik eğilimleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesinin, bir okulu etkili okul yapma noktasında bir yol gösterici olması beklenmektedir.

### **Okul Etkililiği**

Eğitimde niteliği artırmak amacıyla gerçekleştirilen çalışmalar "etkili okul" kavramını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu çalışmalarla okullar arasındaki başarı farklarının nedenleri tespit edilip, okullarda verimin ve performansın artırılması için gerekli olan etkenler

araştırılmıştır (Helvacı ve Aydoğan, 2011). Etkili okul, okulun hedefleri ve öğrencinin eğitim açısından gelişimi ile birlikte ele alınır ve okulun belirlenmiş olan hedeflere ulaşma durumu olarak tanımlanır (Balcı, 2014).

Araştırmalara göre okullardaki düzenli ve güvenli bir eğitim atmosferi öğrenci başarısı için vazgeçilmezdir. Bir okulu etkili okul yapan birçok etkenden en önemlilerinden birisi yöneticilerin taşıdıkları liderlik özellikleridir. Özdemir ve Sezgin (2002), etkili okullarda yöneticilerin öğretimsel liderlik davranışlarının önemini vurgulamıştır. Okul yöneticilerinden, okulda eğitimin doğru algılanmasını sağlaması, etkili iletişim konusunda model olması, eğitim öğretimden yüksek beklentiye sahip olması ve bu süreçlere katılması beklenmektedir. Etkili bir okulda yüksek başarı beklentisi vardır. Bu okulun yöneticileri ve öğretmenleri de öğrencilerin bu beklentiye karşılayacağı inancı ve düşüncesiyle bu süreçleri yönetirler (Lezotte, 2001).

Etkili okullarda hiçbir öğrenci geri planda bırakılmadan, öğrencilerin bütüncül bir gelişim sağlamları ancak liderlerin, öğretmenlerin ve velilerin birlikte hareket etmeleri ile mümkün olabilir. Bu bağlamda okulda hâkim olan yönetim anlayışı, öğretmenlerin gerçekleştirdiği etkinlikler, velilerle kurulan iletişim ve okul çevre ilişkileri gibi birçok konu okul etkililiği üzerinde önemli etkiye sahiptir. Etkili okullarda öğrenciler kendileri ile ilgili konularda karar verme sürecine dâhil edilmekte olup ders planlarına akademik gelişimi destekleyici faaliyetlerin yanında kültürel, sportif, sosyal gelişim alanları gibi birçok alanda etkinlikler yerleştirilmektedir (Şişman, 2002). Etkili okul; yönetim tarzı, okul iklimi, eğitim öğretime verilen önem, öğretmenlerin beklentileri, okul-veli ilişkileri, öğrencilerin beklentileri ve öğrenci, başarı-motivasyon durumu gibi bileşenlerin tümünü kapsamaktadır (Keleş, 2006). Bu noktada okul etkililiği öğrencilerin bedensel, zihinsel ve duygusal açıdan gelişimlerinin sağlanması ve onların geleceğe hazır hale gelmeleri için bir gerekliliktir (Balcı, 1993). Aynı hedefe yönelik çalışan iki okul arasındaki başarı farkı araştırmacıları bu farklılığın sebebine odaklanmaya teşvik etmiştir. Bu konuda gerçekleştirilen çalışmalarda başarıya ve başarısızlığa sebep olan bileşenlerin incelenmesinin ve okul etkililiği çalışmalarının gerekliliği vurgulanmıştır (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2010).

Etkili okullarda öğrencilerin gelişimleri sık ve periyodik olarak takip edilir. Bu değerlendirmeler sonucunda öğrencilerin performanslarının yükseltilmesine ve eğitim öğretimde izlenen yolun geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapılır.

Gerçekleştirilen değerlendirmeler öğrenciye dönüt vermek, öğrenmedeki eksiklikleri gidermek, eğitim programını iyileştirmek, eğitim öğretim sürecini inceleyebilmek ve her öğrenciye yönelik öğretimsel kararlar alabilmek amacıyla kullanılır (Çobanoğlu ve Badavan, 2017). Etkili okulların önemli özelliklerinden birisi de olumlu bir okul-veli etkileşiminin olması ve okul-veli iletişiminin güçlü olmasıdır. Etkili bir okul-veli ilişkisinin okul performansına önemli katkıları olmaktadır. Velilerle sağlıklı bir iletişim kurmanın yanında onların öğretim süreçlerine dâhil olmaları için de çalışmalar yapılmalıdır (Cotton, 2000).

Etkili bir okulda zamanın verimli ve etkin kullanımı esastır. Etkili okullarda öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi ve öğrencilerin öğrenme süreçlerinin tamamlanması için gereken zaman en verimli şekilde kullanılır ve öğrencilerin yaparak yaşayarak öğrenmelerine fırsat sağlanır (Lezotte, 2001). Okul başarısı doğrudan sınıf içi süreçlerle ilişkilidir. Bu yüzden öğretmenlerin sınıf içindeki her etkinliği en iyi şekilde tasarlaması, uygulaması ve her öğrenciye öğrenme için ihtiyaç duyduğu zamanı vermesi gerekir.

#### Liderlik Çerçeveleri (Dört Çerçeve Modeli)

Yönetici ve liderlerin zekâ düzeylerinin yüksek olması örgütlerde karşılaşılan sorunlara çözüm bulmalarında her durumda yeterli değildir. Akademik olarak belirli bir seviyeyi yakalamış, kariyer noktasında yetkinliğe erişmiş yöneticilerin olayları yanlış değerlendirmelerinin ve yanlış algılara kapılmalarının sebepleri kişisel çıkarların örgütün çıkarlarından öne geçmesi, bilgi yönünden yetersiz donanıma sahip olunması ve aşırı hırs olarak belirtilebilir ve bu etkenler yöneticilerin durumları doğru algılamalarına ve doğru kararlar vermelerine engel olmaktadır. Bolman ve Deal' a göre yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları durumları doğru okumaları, yerinde ve gerekli adımları atmaları için çoklu lensleri öğrenmeleri bir gerekliliktir. (Bolman ve Deal, 2008). Lens sayısı arttıkça görüntü netleşip olaylar birçok yönden farklı bakış açılarıyla ele alınacağından daha doğru değerlendirmeler yapılacak olup doğru kararlar verilecektir.

Dört Çerçeve Kuramı çağdaş kuramlardan birisi olup örgütlerin karşılaştıkları sorunları farklı bakış açıları ile değerlendirme imkânı sunmaktadır. Bolman ve Deal (2013) liderlik ve yöneticilik kavramlarının eşit düzeyde önem taşıdığını fakat örgüt fazla yönetilir ve liderlik zayıf bırakılırsa bu durumun örgütün ruhuna ve amacına zarar vereceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda örgütler ve liderlik konusunda uygulama pozisyonundaki bireylere nelerin faydalı olacağı sorusundan hareketle dört çerçeve modelini geliştirmişlerdir. Yapısal boyut, insan kaynağı

boyutu, politik boyut ve sembolik boyut geçmişten günümüze kadar bu konu ile ilgili gerçekleştirilmiş olan araştırmaların ve kuramların bir sonucu ve sentezi olarak değerlendirilmektedir.

Bolman ve Deal tarafından ortaya koyulan dört liderlik çerçevesi liderlerin örgütleri hakkındaki algılarını, örgütlerini nasıl gördüklerini açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Karşı karşıya kalınan bir durumda en doğru kararı vermek ve nitelikli bir karar verme süreci için ideal çerçeve ışığında olayların etkili bir şekilde analiz edilmesi zorunludur. Çoklu liderlik çerçeveleri konusunda gerekli teorik donanıma sahip olan ve uygulamada yetkin olan bireyler etkili liderler olarak değerlendirilmektedir.

Bolman ve Deal (2013) bir örgütte yapıyı tasarlarlarken liderlerin, örgütün hedeflerini ortama uydurmak için dikkate almaları gereken temel sorunların altını çizerek bu sorunları “yapısal çerçeve”de ele almışlardır. Yapısal çerçevede okul müdürünün yönetim sürecinde örgütün resmi yapısının gereklerine öncelik vermesi önemlidir. Yapısal çerçevede örgütlerin temel hedefine ulaşmak amacıyla takip edeceği yolu bulması noktasında bireylere doğru rollerin ve sorumlulukların verilmesi gerekmektedir. Bir örgütün ve insanların özelliklerini inceleyip bu iki parçanın getirdiği özelliklerin kesiştiği yerde neler yapılabileceğini tahmin ve tespit edip bu durumu örgütün faydası için değerlendirebilen liderler “insan kaynakları çerçevesi” altında incelenmiştir. İnsan kaynakları çerçevesi, çalışanları mekanik bir yapının parçaları olarak kabul etmek yerine onları fizyolojik ve psikolojik gereksinimleri olan sosyal varlıklar olarak değerlendirmektedir. Bu çerçevenin temel varsayımı örgütlerin insanlar için var olduğu, örgütün ve insanın birbirine ihtiyacı olduğudur (Bolman ve Deal, 1992). Politik çerçevede örgütler, kişilerin ve grupların küçük ölçekli görüşleri ve çıkarları için yarış içinde oldukları arenalar olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede kısıtlı kaynakları kullanabilen, çatışma durumundaki bakış açılarını görebilen ve güç mücadelesine dâhil olan liderler üzerinde durulmuştur (Bolman & Deal, 2013). Politik çerçeveye göre örgüt, kendilerine has inanç, algı, değer ve tercihleri olan, farklı çıkar gruplarından oluşan koalisyonlardan meydana gelmektedir. Farklılıklar koalisyonlar arasında güç mücadelelerine sebep olmaktadır (Bolman ve Deal, 2017). Sembolik çerçevede örgütsel kültür ve bu kültürü oluşturmak için ortaya atılan sembolik öğeler incelenmiştir. Sembolik çerçevede kişilerin anlam dünyaları ile örgütün kültürü ve değerleri ön plandadır. Bu çerçevede semboller, anlamlı kurallar ve anlaşmalar vasıtasıyla davranışları yönlendirir (Bolman ve Deal, 2017).

Okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik özelliklerinin etkili okul çıktıları üzerindeki etkileri bu çalışmanın çıkış noktası olmuştur. Başka bir ifadeyle okul etkililiğinin sağlanması ve artırılması için gerekli olan liderlik özelliklerinin, lider davranışlarının belirlenmesi önemli görülmüştür. Bu kapsamda dört çerçeve liderlik eğilimleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkilerin incelenmesi çalışmaya değer bulunmuştur.

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen görüşlerine göre okullarındaki dört çerçeve liderlik eğilimleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkilerin incelenmesi; her bir liderlik çerçevesinin okul etkililiği üzerindeki rolünün belirlenmesidir.

Bu amaç kapsamında aşağıda ifade edilen problemlere yanıt aranmıştır.

1. Liselerde çalışan öğretmenlere göre okullarındaki dört çerçeve liderlik eğilimleri ve okul etkililiği düzeyi nedir?
2. Öğretmen görüşlerine göre okullarındaki dört çerçeve liderlik eğilimleri ile okul etkililiği arasında anlamlı ilişkiler var mıdır?
3. Öğretmen görüşlerine göre dört çerçeve liderlik eğilimleri okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

## Yöntem

### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında dört çerçeve liderlik eğilimleri ve okul etkililiği arasındaki ilişki incelenmiştir. Diğer bir ifadeyle öğretmenlerin okul yöneticilerinin dört çerçeve liderlik eğilimine ilişkin algılarının okul etkililiği üzerindeki rolü tespit edilmiştir. Bu çalışma ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir.

### Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni 2023-2024 eğitim öğretim yılında Manisa ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 1500 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, çalışma evreninden okul türlerine göre yapılan tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Örneklem %95'lik güven düzeyi ve %5'lik hata payına göre tespit edilmiştir. Bu hesaplama göre örneklemin en az 306 kişiden oluşması gerekmektedir. Çalışmada ölçekler Google formlar üzerinden toplam 327 öğretmenin katılımıyla tamamlanmıştır.

Tablo 1. Öğretmenlere Yönelik Kişisel Bilgiler

| Gruplar         | Frekans(n) | Yüzde (%) |
|-----------------|------------|-----------|
| <b>Cinsiyet</b> |            |           |
| Kadın           | 183        | 56,0      |

|                                              |     |      |
|----------------------------------------------|-----|------|
| Erkek                                        | 144 | 44,0 |
| <b>Eğitim Durumu</b>                         |     |      |
| Lisans                                       | 239 | 73,1 |
| Lisansüstü                                   | 88  | 26,9 |
| <b>Okuldaki Hizmet Süresi</b>                |     |      |
| 1-10                                         | 229 | 70,0 |
| 11 Ve Üzeri                                  | 98  | 30,0 |
| <b>Mevcut Okul Müdürü İle Çalışma Süresi</b> |     |      |
| 1-5                                          | 211 | 64,5 |
| 6 Ve Üzeri                                   | 116 | 35,5 |

Tablo 1' de görüldüğü üzere araştırmaya katılan öğretmenlerin %56'sı kadın, %44'ü erkek öğretmenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu (239) lisans mezunudur. Okuldaki hizmet süresine bakıldığında öğretmenlerin %70'inin okuldaki hizmet süresi 1-10 yıl aralığındadır. Mevcut okul müdürü ile çalışma değişkeninde ise öğretmenlerin büyük çoğunluğu (211) 1-5 yıl aralığında bulunmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

#### Liderlik Oryantasyon Ölçeği

Araştırmada okullardaki dört çerçeve liderlik eğilimlerini belirlemek amacıyla Thompson (2005) tarafından geliştirilen, Özcan ve Balyer (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan "Liderlik Oryantasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Okulların etkililik düzeylerini belirlemek amacıyla Hoy (2009) tarafından geliştirilmiş Demirkasimoğlu ve Taşkın (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmış "Okul Etkililiği İndeksi" kullanılmıştır.

Liderlik Oryantasyon Ölçeği 32 madde ve dört alt boyuttan (yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve, sembolik çerçeve) oluşmaktadır. Okul Etkililiği İndeksi 8 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Özcan ve Balyer (2013) tarafından yapılan uyarlama çalışmaları kapsamında, Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. AFA için 300, DFA için 234 öğretmen katılmıştır. Ölçeğin dilsel eşdeğerliğini sağlamak amacıyla geri çeviri yöntemi kullanılmış ve ölçeğin Türkçe ve İngilizce formlarının korelasyon analizinde yüksek düzeyde olumlu ilişkiler bulunmuştur. Güvenirlik analizleri sonucunda ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.98 olarak bulunmuştur. Alt boyutlar için Cronbach Alfa katsayıları ise Yapısal Çerçeve için 0.94, İnsan Kaynakları Çerçevesi için 0.95, Politik Çerçeve için 0.92 ve Sembolik Çerçeve için 0.93'tür. DFA sonrasında, ölçeğin tamamı için Cronbach Alfa güvenirlik katsayısı 0.96 olarak bulunmuştur. Uyum

iyiliği indeksleri arasında Ki-kare ( $\chi^2$ ) = 973.31, sd = 458,  $\chi^2/sd$  = 2.13, RMSEA = 0.07, RMR = 0.03, SRMR = 0.04, NFI = 0.98, NNFI = 0.99, CFI = 0.99, GFI = 0.79 ve AGFI = 0.76 değerleri elde edilmiştir.

Bu çalışma kapsamında liderlik oryantasyon ölçeğine geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şu şekildedir: [ $\chi^2$  = 1183,33; df = 456;  $\chi^2/df$  = 2,595; GFI = .82; AGFI = .79; RMSEA = .070; CFI = .99; NFI = .98]. CFI değerinin .90 değerinin üstünde olması ölçeğin uygulanabilmesi için uygun olduğunu göstermektedir (Berberoğlu ve Uygun, 2012). Bunun yanında güvenilirlik analizi için alt boyutların ve ölçeğin tamamının cronbach's alpha katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre yapısal çerçevenin cronbach's alpha katsayısı .95, insan kaynakları çerçevesinin cronbach's alpha katsayısı .95 politik çerçevenin cronbach's alpha katsayısı .94 vesembolik çerçevenin cronbach's alpha katsayısı ise .95 bulunmuştur.

### Okul Etkililiği İndeksi

Hoy (2009) tarafından okulların etkililik düzeylerini belirlemek amacıyla geliştirilmiş olup, Demirkasımoğlu ve Taşkın (2015) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçek, okulların yönetim, öğretim ve öğrenci başarısı gibi çeşitli boyutlardaki performansını ölçmek için kullanılır. Ölçek, öğretim kalitesi, öğrenci başarısı, okul iklimi ve kaynakların yönetimi gibi anahtar bileşenlerden oluşur. Türkçeye uyarlanma sürecinde, geri çeviri yöntemi kullanılarak dilsel eşdeğerlik sağlanmış ve yüksek düzeyde uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri sonucunda, ölçeğin 8 maddelik yapısının uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur ( $\chi^2/df$  = 3.35, RMSEA = 0.05, CFI = 0.94, GFI = 0.90). Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ise 0.89 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışma kapsamında öğrenci okul etkililiği ölçeğine geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şu şekildedir: [ $\chi^2$  = 37.25; df = 18;  $\chi^2/df$  = 2,069; GFI = .97; AGFI = .94; RMSEA = .057; CFI = .99; NFI = .99]. CFI değerinin .90 değerinin üstünde olması ölçeğin uygulanabilmesi için uygun olduğunu göstermektedir (Berberoğlu ve Uygun, 2012). Bunun yanında okul etkililiği ölçeğinin güvenilirlik analizi cronbach's alpha katsayısı .93 olarak hesaplanmıştır.

### Verilerin analizi

Bu araştırma Manisa ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerle gerçekleştirilmiştir. Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli yasal izinler alınmıştır. Araştırmanın veri toplama süreci 2023-2024 eğitim-öğretim yılında ildeki liselerde görev yapan 327 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Veri toplama işlemi Google form üzerinden gönüllülük esasına göre gerçekleştirilmiştir. Analize başlamadan önce eksik veri ve uç değerler temizlenmiş, normallik testleri yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilerek analizlere geçilmiştir.

Verilerin analizinde ise okul etkililiği ve dört çerçeve liderlik düzeylerini ve ortaya koymak için betimsel istatistiklerden ortalama ve standart sapmalar kullanılmış, değişkenler arasında ilişkilerin incelenmesinde pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Bununla birlikte okul etkililiğinin yordayıcılarını tespit etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

## BULGULAR

### Algılanan Liderlik Eğilimleri ve Okul Etkililiğine İlişkin Betimsel İstatistiklere Ait Bulgular

Bu bölümde araştırma soruları çerçevesinde yapılan analiz sonuçları sunulmuş ve bulgular yorumlanmıştır. Öğretmenlerin algıladığı dört çerçeve liderlik eğilimleri ve okul etkililiğine yönelik betimsel istatistik verileri tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Değişkenlere Yönelik Betimsel İstatistikler

|                            | N   | Ort   | Ss    |
|----------------------------|-----|-------|-------|
| Yapısal Çerçeve            | 327 | 3,843 | 0,826 |
| İnsan Kaynakları Çerçevesi | 327 | 3,897 | 0,841 |
| Politik Çerçeve            | 327 | 3,880 | 0,806 |
| Sembolik Çerçeve           | 327 | 3,839 | 0,865 |
| Okul Etkililiği Genel      | 327 | 3,766 | 0,762 |

Tablo 2'de sunulan veriler, dört çerçeve liderlik eğilimlerinin (Yapısal Çerçeve, İnsan Kaynakları Çerçevesi, Politik Çerçeve ve Sembolik Çerçeve) ve genel okul etkililiği puan ortalamalarının dağılımını göstermektedir. Yapısal çerçeveye ilişkin ortalama puan  $\bar{x}$  = 3.843, insan kaynakları çerçevesine ilişkin ortalama puan  $\bar{x}$  = 3.897, politik çerçeveye ilişkin ortalama puan  $\bar{x}$  = 3.880, sembolik çerçeveye ilişkin ortalama puan  $\bar{x}$  = 3.839 olup dört çerçeve liderliğin

tüm alt boyutlarında ortalamaların yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin okul etkililiği algıları da ( $\bar{x} = 3,766$ ) yüksek düzeyde karşımıza çıkmaktadır

Öğretmenlerin Algılanan Liderlik Eğilimleri ve okul etkililiğini düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

### Algılanan Liderlik Eğilimleri ve Okul Etkililiği Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Tablo 3. Algılanan Liderlik Eğilimleri ve Okul Etkililiği Puanları Arasında Korelasyon Katsayıları

|                            | yç | ikç     | pç      | sç      | oe      |
|----------------------------|----|---------|---------|---------|---------|
| Yapısal Çerçeve            | 1  | 0,886** | 0,887** | 0,844** | 0,669** |
| İnsan Kaynakları Çerçevesi |    | 1       | 0,895** | 0,849** | 0,674** |
| Politik Çerçeve            |    |         | 1       | 0,896** | 0,686** |
| Sembolik Çerçeve           |    |         |         | 1       | 0,747** |
| Okul Etkililiği            |    |         |         |         | 1       |

\*\*<0,01; Pearson Korelasyon Analizi (yç:yapısal çerçeve, ikç:insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve, sembolik çerçeve)

Tablo 3'te görüldüğü üzere yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi ve politik çerçeve ile okul etkililiği arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır

(ryç\*oe:0,669, p<0,01; rik\*oe:0,674, p<0,01; rpç\*oe:0,686, p<0,01 ). Bu kapsamda tüm çerçeveler ile okul etkililiği arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4. Dört Çerçeve Liderlik Eğilimlerinin Okul Etkililiğini Yordamasına İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

|                            | Okul Etkililiği |        |         |         |         |        |         |        |         |        |
|----------------------------|-----------------|--------|---------|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--------|
|                            | Model 1         |        | Model 2 |         | Model 3 |        | Model 4 |        | Model 5 |        |
| Yordayıcı Değişkenler      | $\beta$         | t      | $\beta$ | t       | $\beta$ | t      | $\beta$ | t      | $\beta$ | t      |
| Cinsiyet                   | -,019           | -,349  | -,039   | -1,058  | -,040   | -1,097 | -,046   | -1,269 | -,042   | -1,152 |
| Müdürle çalışma süresi     | ,300            | 4,844* | ,128    | 2,957*  | 0,129   | 2,966* | ,135    | 3,113* | ,133    | 3,077* |
| Eğitim düzeyi              | -,105           | -1,944 | -,019   | -,512   | -0,15   | -,394  | -,023   | -,619  | -,024   | -,648  |
| Okuldaki Kıdem             | -,038           | -,614  | -,036   | -,855   | -0,36   | -,837  | -,027   | -,637  | -,025   | -,587  |
| Sembolik Çerçeve           |                 |        | ,722    | 19,103* | ,643    | 7,740* | ,597    | 6,992* | ,586    | 6,787* |
| Politik çerçeve            |                 |        |         |         | ,089    | 1,068  | -,037   | -,369  | -,066   | -,616  |
| İnsan Kaynakları Çerçevesi |                 |        |         |         |         |        | ,184    | 2,153* | ,152    | 1,620  |
| Yapısal Çerçeve            |                 |        |         |         |         |        |         |        | ,075    | ,833   |
| R <sup>2</sup>             | ,086            |        | ,572    |         | ,574    |        | ,580    |        | ,581    |        |
| $\Delta R^2$               | ,086            |        | ,487    |         | ,002    |        | ,006    |        | ,001    |        |
| F                          | 7,527*          |        | 85,812* |         | 71,732* |        | 62,845* |        | 55,023* |        |

\*p<0.001

Tablo 4'te görüldüğü üzere demografik değişkenlerin ve dört çerçeve liderlik modelinde yer alan tüm çerçevelerin, okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu; okul etkililiğindeki varyansın toplam %58.1'ini açıkladığı görülmektedir (F=55,023; p<.001; R2=0,581). Hiyerarşik modeller tek tek incelendiğinde ise model 2'ye eklenen sembolik çerçeve tek başına okul etkililiğinin %48.7'sini açıklamaktadır (F=85,812; p<.001,  $\Delta R^2=0,487$ ). Model 3' e eklenen politik çerçeve tek başına okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı değildir ancak Model 3'ün tamamında yer alan tüm değişkenler birlikte okul etkililiğinin %57.4'ünü açıklamaktadır (F=71,732; p<.001; R2=0,574). Model 4'te analize eklenen insan

kaynakları çerçevesi tek başına okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısıyken (F=62,845; p<.001,  $\Delta R^2=0,006$ ); modelin tamamındaki değişkenler okul etkililiğindeki varyansın %58'ini açıklamaktadır. Model 5'te ise analize eklenen yapısal çerçevenin, tek başına okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olmadığı saptanmıştır.

### Etik Kurulu Onayı

Bu araştırma Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 09.11.2023 tarih ve 2023-200 sayılı kararı ile gerçekleştirilmiştir.

### Tartışma

Bu araştırma, öğretmenlerin dört çerçeve liderlik algılarının okul etkililiği üzerinde ne derecede rol oynadığını belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk araştırma sorusuna yönelik bulgular okul yöneticilerinin dört çerçeve liderlik eğilimlerinin öğretmenler tarafından yüksek düzeyde algılandığını göstermiştir. Dört çerçeve liderlik eğilimine ilişkin puan ortalamaları incelendiğinde en yüksekten düşüğe doğru puan ortalamalarının insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve, yapısal çerçeve ve sembolik çerçeveye ait olduğu görülmüştür. Araştırma bulgularına göre insan kaynakları çerçevesi öğretmenler tarafından en yüksek algılanan liderlik çerçevesi olmuştur. Bu duruma sebep olarak okul müdürlerinin sadece eğitim örgütünü değil bireyleri de önemseyen bir liderlik tarzı sergilemesi olabilir. İnsanın ve örgütlerin birlikte var olduğu inancıyla hareket eden liderler, bireyleri bir makine gibi görmek yerine onların fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının olduğunu bilincinde olarak hareket ederler (Bolman ve Deal, 1992). Literatürde bu araştırma sonucunu destekler nitelikte insan kaynakları liderlik eğiliminin en yüksek, sembolik liderlik eğiliminin ise en düşük olduğu birçok araştırma yer almaktadır. (Akman vd. 2024; Abbak ve Özdemir, 2023; Köse, 2021; Tanrıoğen vd., 2014; Bilir ve Arslan ,2016; Garipağaoğlu, 2016). Araştırma bulgularına paralel olarak Şimşek (2015) akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarını dört çerçeve modeline göre incelediği çalışmada akademik liderlerin en fazla insan kaynakları ve politik, en az sembolik çerçeveyi kullandıklarını ifade etmiştir. Literatürde liderlik çerçevelerine ilişkin farklı bulgularla da karşılaşmıştır. Koçak ve Özdemir (2019) öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sırasıyla yapısal çerçeve, politik çerçeve, insan kaynakları çerçevesi ve sembolik çerçeve liderlik eğilimi gösterdiklerini ifade etmiştir. Benzer şekilde okul müdürlerinin yapısal liderlik eğiliminin en fazla gözlemlendiği çalışmalar bulunmaktadır (Al-Omari, 2013; Özmen ve Şentürk, 2018; Güçlü, 2018). Bu araştırmalara ek olarak okul yöneticilerinin liderlik eğilim düzeylerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmalarda sırasıyla insan kaynakları, yapısal liderlik, politik liderlik ve sembolik liderlik davranışlarının okul yöneticileri tarafından sergilendikleri görülmektedir (Tanrıoğen, 2013; Bilir, 2014; Şimşek ve Garipağaoğlu, 2016; F. Şimşek, 2017; Türker, 2019). Türk Milli Eğitim Sistemi'nin merkezîyetçi yapısından kaynaklı olarak okul yöneticileri sınırlı yetkileri ile bakanlıktan gelen talimatlara uymak ve sorumlulukları yerine getirmek zorundadır. (Akgün ve Şimşek, 2011). Buna ek olarak eğitim örgütlerinde öğretmenler arasındaki çatışma durumlarının çözüme kavuşturulması, kaynakların

adil ve etkin bir şekilde paylaşılması da önem taşımaktadır. Kaynakların merkeze göre daha kısıtlı olduğu kırsal bölgedeki okullarda bu süreçleri yönetmek adına politik çerçevenin daha fazla tercih edildiği ifade edilmiştir (Pennix, 2009). Buradan hareketle okul yöneticilerinin sınırlı yetkileri ile kısıtlanan hareket alanları, kıt kaynaklarla eğitim öğretim sürecini yönetme çabaları onları sembolik liderlik davranışlarına gereken önemi vermekten alıkoymuyor olabilir. Ayrıca araştırma bulgularına göre öğretmenler okul müdürlerinin güçlü bir vizyon oluşturması, okulun amaçlarının belirlenmesi, okul etkililiğinin artırılması ve örgütsel değerlerin güçlendirilmesi noktasında güçlü liderlik davranışları göstermediklerini düşündükleri ifade edilebilir.

Araştırmada okul etkililiğine yönelik ortalamaların yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Alanyazında yapılan bazı araştırmalar okul etkililiklerinin yüksek düzeyde olması bakımından bu çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir (Köse, 2021; Özerdem, 2022; Atış, 2020; Sevimli, 2015; Ermeş ve Can, 2020; Yüner ve Özdemir, 2020). Bu durum, öğretmenlerin okullardaki faaliyetlerde özveri ile çalıştıklarını, üretken olduklarını, olası sorunlar konusunda öngörülü davranıp önlem alabildiklerini, çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabildiklerini ve kaynakları etkili kullanarak eğitsel hedeflere yönelik çalışmalarını yürüttüklerini göstermektedir. Diğer taraftan Alanoğlu (2014) tarafından ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi konulu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin okullarını etkili olarak görmedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum kademeler arasında okul etkililiğine yönelik algılarda farklılıklar olabileceğine işaret etmektedir. Etkili okul alanında yapılan bir başka çalışmada ise devlet okullarındaki etkililiğin özel okullara kıyasla daha düşük olduğu görülmüştür. (Arslan, Kuru ve Satıcı, 2010). Devlet okulları ve özel okullar arasındaki bu farka okulların sahip olduğu imkânlar, öğrenci ve veli profilinin sebep olabileceği ifade edilebilir.

Araştırmanın ikinci ve üçüncü sorusunda değişkenler arası ilişkiler belirlenmiş, dört çerçeve liderlik ile okul etkililiği arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. İlişki düzeylerinin ise sırasıyla sembolik çerçeve, politik çerçeve, insan kaynakları çerçevesi ve yapısal çerçeve olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte dört çerçeve liderlik eğilimlerinin okul etkililiğinin anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular, aynı okul müdürü ile çalışma süresi fazla olan öğretmenlerin okul etkililiğini daha yüksek algılama eğiliminde olduklarına işaret etmiştir. Bu



durum aynı müdürle çalışma süresinin artması ile okula bağlılık geliştirme arasındaki ilişkiye işaret ediyor olabilir. Nitekim Balay ve Tınaz (2014) tarafından yapılan çalışmada görev süresi uzadıkça örgütsel bağlılığın arttığı ortaya konulmuştur. Bu bağlamda bu çalışmada da aynı müdürle çalışma süresi uzadıkça öğretmenlerin okul bağlılığı artıyor, buna bağlı olarak da okulu daha etkili algılama eğilimleri gelişiyor olabilir.

Araştırma bulguları, sembolik çerçevenin okul etkililiğinin en güçlü yordayıcısı olduğu göstermiştir. Bu araştırma bulgularına paralel olarak Akman vd. (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre insan kaynakları çerçevesi ve sembolik çerçeve okul etkililiğinin anlamlı birer yordayıcısıdır. Literatürde dört çerçeve liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sayısı çok sınırlıdır. Ancak dört çerçeve liderliğin farklı değişkenler üzerindeki etkisi değerlendirildiğinde okul etkililiğini geliştireceği öngörülmektedir. Örneğin Koçak ve Özdemir (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada insan kaynakları çerçevesinin bir göstergesi olarak kabul edilebilecek kolektif öğretmen yeterliliğinin okul etkililiğini destekleyen önemli bir örgütsel değişken olduğu bulunmuştur. Bahsedilen bu çalışmada insan kaynakları çerçevesinin ve sembolik çerçevenin, kolektif öğretmen yeterliliği üzerinde önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Akbal (2008) çalışmasında insan kaynakları çerçevesinin ve sembolik çerçevenin önemli bir unsuru olan etkili iletişim becerileri ile etkili okul arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Dinçsoy (2011) dört çerçeve liderlik modelinden sembolik liderlik ile benzerlik gösteren kültürel liderlik ile etkili okul arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yörük ve Sağban (2012) ise okul müdürlerinin çalıştıkları okullarda etkili olabilmeleri açısından sergileyecekleri kültürel liderlik rollerinin önemini vurgulamıştır. Bu kapsamda sloganlar ve semboller geliştirebilmesinin olumlu bir örgütsel kültürün gelişimine katkıda bulunacağını belirtmiştir. Tüm bu çalışmalar sembolik çerçeve ve insan kaynakları çerçevesinde yer alan becerilerin okul etkililiği üzerinde önemli rol oynadığını göstermektedir.

Bu araştırma bulgularına göre tüm çerçevelerin bir bütün olarak okul etkililiği üzerindeki rollerinin önem sırası sembolik çerçeve, insan kaynakları, politik ve yapısal çerçevenin olduğu söylenebilir. Ancak politik ve yapısal çerçevenin tek başlarına bir rol oynamadığı görülmüştür. Köse (2021) ise bir okul yöneticisinin dört çerçeveyi yetkin olarak kullanmasının okulların etkililiğinin artırılmasında önemli bir role sahip olduğunu belirtmiştir. Cerit ve Yıldırım (2017) etkili liderlik becerileri ile etkili okul

arasında pozitif yönde ilişki olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Liderlik ve okul etkililiği arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan diğer çalışmalarda da liderliğin okul etkililiği üzerinde önemli bir role sahip olduğu (Çelikten, 2001; Çobanoğlu ve Badavan, 2017; Çubukçu ve Girmen, 2006; Işık ve Gümüş, 2017) vurgulanmıştır. Literatürde yer alan tüm bu araştırma sonuçları birlikte düşünüldüğünde dört çerçeve liderliğin okul etkililiğini geliştirmede anahtar rol oynayabileceği sonucuna ulaşılabilir. Nitekim Bolman ve Deal (2013) dört çerçeve liderlik modelini oluştururken yönetimi bir bütün olarak düşünmek gerektiğini, her bir çerçevenin önemli olduğunu, tek bir çerçevenin tek başına yönetimi açıklamakta yetersiz olduğunu belirtmişlerdir.

### Sonuç ve Öneriler

Okul etkililiği eğitim-öğretim sürecindeki her öğrencinin gelişimine bütüncül olarak odaklanmayı ve öğrencilerin eğitimsel hedefleri gerçekleştirmesi adına mevcut bütün imkânların bütün yönleriyle kullanılması olarak ifade edilebilir. Okul etkililiğinin göstergeleri arasında öğrenci başarısı, öğretmenlerin eğitim örgütü ile uyumu, okul veli ilişkileri, eğitim örgütü ve paydaşları arasındaki ilişkiler gibi başlıklar sayılabilir. Tüm bu süreçlerin yönetimi ve okulun iç ve dış paydaşlarının etkilerine doğrudan maruz kalmaları; okul içi ve dışı faaliyetleri koordine etmeleri, yönetim süreçlerinden birinci derecede sorumlu olmaları ve okul başarısından öncelikli olarak sorumlu tutulmaları sebebiyle şüphesiz ki okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik özellikleri ve liderlik eğilimleri önem taşımaktadır.

Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları liderlik eğilimleri ile okul etkililiği arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre dört çerçeve liderlik eğilimleri okul etkililiği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Başka bir ifadeyle her bir liderlik eğilimi okul etkililiğini arttırmak adına önemlidir. Bu bağlamda okul etkililiği üzerinde en güçlü rol oynayan çerçeve sembolik çerçevedir. Genel olarak okul yöneticilerinin okul etkililiği sağlamlasında her bir çerçevede yer alan liderlik becerilerine hakim olmaları önemlidir. Bu durum, liderlik eğilimlerinin geliştirilmesi ile okul etkililiğinin artırılabilirliği anlamına gelmektedir. Özellikle sembolik çerçevede liderlik eğilimlerinin güçlendirilmesi, okulların genel etkililiği üzerinde olumlu bir etki oluşturabilir.

Ulaşılan genel sonuçlar çerçevesinde uygulayıcılara belirli öneriler sunulabilir. Bu kapsamda sembolik çerçevenin okul etkililiği üzerindeki önemi düşünüldüğünde okul müdürlerinin sembolik çerçeve becerilerine yönelik yeteneklerini geliştirmeleri sağlanabilir. Dahası tüm liderlik

çerçevelerinde yer alan becerilere ilişkin farkındalık oluşturularak bunları geliştirici eğitimler verilebilir. Araştırmacılara yönelik ise çeşitli öneriler vermek mümkündür. Bu kapsamda ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerle gerçekleştirilmiş olan bu çalışma farklı kademe ve türdeki okullarda da uygulanabilir. Araştırmanın sonuçlarından hareketle okul yöneticilerinin dört çerçeve liderlik özellikleri ve okul etkililiği ile ilgili öğrencilerin ve velilerin de katılımı sağlanarak nicel ve nitel desende daha detaylı çalışmalar uygulanabilir. Okul etkililiğinde okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine odaklanılarak farklı değişkenlerle çalışmalar gerçekleştirilebilir.

### KAYNAKLAR

- Abbak, A. C., & Özdemir, M. (2023). Liderlik yönelimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde psikolojik sözleşmenin aracı rolü: Adana ili örneği. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(3), 985-1016.
- Ada, Ş., & Ayık, A. (2009). İlköğretim okullarında oluşturulan okul kültürü ile okulların etkililiği arasındaki ilişki. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 429-446.
- Akbal, N. (2008). Etkili okulun oluşmasında okul yöneticilerinin etkin iletişim becerileri (Büyükçekmece örneği) (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Akçay Güngör, A. (2018). Etkili okul özelliklerinin dönüşümsel liderlik ve öğretmen bağlılığıyla ilişkisi. Yayımlanmamış doktora tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akman, Y., Ünal, B., & Akman, G. İ. Dört Çerçeve Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Etkililiğiyle İlişkisinin İncelenmesi. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi, 19(42), 2175-2189.
- Akdoğan, A. (2014). Türkiye'deki Uluslararası Bakalorya PYP programını uygulayan okulların etkili okul özellikleri ve okul kültürünün incelenmesi. Yayımlanmamış doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akgün, İ. H. ve Şimşek, N. (2011). Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri eğitim sistemlerinin karşılaştırılması. Uluslararası Eğitimde Yeni Yönelimler Kongresi'nde sunulmuş bildiri, Türkiye.
- Aksu, T. (2021). Öğretmenlerin mesleki bağlılıkları ile duygusal emeklerinin okul etkililiğini yordama düzeyi (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi).
- Alanoğlu, M. (2014). Ortaöğretim kurumlarının örgütsel öğrenme düzeylerinin okul etkililiği ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Al-Omari, A. A. (2013). Leadership frame preference of Jordanian schools principals' as perceived by their teachers: The Bolman and Deal Four Frames model. European Journal of Social Sciences, 38(2), 252-262.
- Arslan, H., Kuru, M., & Satıcı, A. (2010). Devlet ve özel ilköğretim okullarının etkililiğinin araştırılması. Eğitim ve Bilim, 31(142).
- ATCIOĞLU, E., & Köse, A. (2018). The relationship between the levels of teachers' and administrators' work engagement and the effectiveness of the schools. International Journal of Eurasia Social Sciences/Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 9(32), 915-947.
- Balci, A. (1988). Etkili okul. Eğitim ve Bilim, 12(70).
- Balci, A. (2002). Etkili Okul Geliştirme. Pegem Yayıncılık.
- Balci, A. (2011). Eğitim yönetiminin değişen bağlamı ve eğitim yönetimi programlarına etkisi. Eğitim ve Bilim, 36(162).
- Balci, A. (2014). Etkili okul ve okul geliştirme (7. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (2000). Eğitim yönetimi: Nitelikli okul [Education management: Qualified school]. Ankara, Turkey: Feryal Yayıncılık.
- Baştepe, İ. (2002). Normal ve taşınmalı eğitim yapan ilköğretim okul yöneticisi, öğretmen ve sekizinci sınıf öğrencilerinin okul (örgütsel) etkililik algıları (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Beşir, F. H. (2019). Örgütsel Değerlerin Okul Etkililiğine Etkisinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Master's thesis, Necmettin Erbakan University (Turkey)).
- Bilir, B., & Arslan, H. (2016). Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(28/4), 1-23.
- Bilir, P., & Ay, Ü. (2005). Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi Ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 5(1), 43-50.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1992). Leading and managing: Effects of context, culture, and gender. Educational administration quarterly, 28(3), 314-329.
- Bolman, L. G. ve Deal, T.E. (1994). Liderlik arayışı: Başka bir arama ekibinin raporu. Eğitim yönetimi üç aylık , 30 (1), 77-96. Bolman, L., Deal, T. (2008). Organizasyonları Yeniden Yapılandırmak (Çev. A. Aypay, A. Tanrıoğen). Seçkin Yayıncılık. Ankara (Eserin orijinali 2003'te yayınlandı).
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2013). Organizasyonları yeniden yapılandırmak. Translated: A. Aypay, A. Tanrıoğen) Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership. John Wiley & Sons.
- Cafoğlu, Z. (1995). Okulların güçlendirilmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 4(4), 549-556.
- Cerit, Y., & Yıldırım, B. (2017). İlkokul müdürlerinin etkili liderlik davranışları ile okul etkililiği arasındaki ilişki. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- Cotton, K. (2000). The schooling practices that matter most.
- Çakir, R., & Kesme, C. (2018). Examination of Vocational High Schools' Effectiveness Levels in Terms of European Union Project Numbers. Universal Journal of Educational Research, 6(10), 2341-2351.
- Çeliker, S. (2021). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları ile etkili okul arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(11), 1-12.

- Çobanoğlu, F., & Badavan, Y. (2017). Başarılı okulların anahtarı: etkili okul değişkenleri. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (26), 114-134.
- Çubukçu, Z., & Girmen, P. (2006). Ortaöğretim Kurumlarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri. Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(16), 121-136.
- Dağ, Z. (2021). Öğretmenlerin duygusal emek davranışları ile etkili okula yönelik algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Duranay Yıldırım, P. (2005). Ortaöğretim kurumlarının etkili okul özelliklerini karşılama düzeyleri (İzmir örneği) (Master's thesis).
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. Educational leadership, 37(1), 15-24.
- Eren, A. (2020). İlkokul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışları ile etkili okul arasındaki ilişki (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ermeydan, M., & Can, N. (2020). Okul yöneticilerin liderlik stilleriyle etkili okul arasındaki ilişki. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 4(2), 94-121.
- Garipağaoğlu, B. Ç., & Şimşek, E. (2016). Bolman ve Deal'ın dört çerçeve modeline göre akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarının incelenmesi. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(1).
- Görgülü, H. (2021). Öğretmenlerin örgütsel adalet ile etkili okul algıları arasındaki ilişki. Unpublished master's thesis, Düzce Üniversitesi, Düzce. (\*)
- Helvacı, M. A., & Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 41-60.
- Kaya, A., Balay, R., & Tınaz, S. (2014). Yönetici Ve Öğretmenlerin Yönetimsel Etkililik Ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 15(2), 79-97.
- Keleş, B. (2006). İlköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma dereceleri hakkında öğretmen görüşleri (Çorum ili örneği). Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Koçak, S., & Özdemir, M. (2019). Kolektif öğretmen yeterliğinin dört çerçeve liderlik modeli perspektifinden değerlendirilmesi. Eğitim ve Bilim, 45(203).
- Köse, Y. (2021). Dört Çerçeve modeline göre okul yöneticilerinin liderlik yönelimi ile okullarının etkililiğine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri= The opinions of the school heads on the leadership tendency and the effectiveness of their schools according to the Four Frame models (Master's thesis, Sakarya Üniversitesi).
- Kuşaksız, N. (2010). Öğretmen görüşlerine göre ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri (Üsküdar ilçesi örneği). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Lezotte, L. (2001). Revolutionary and evolutionary: The effective schools movement. Okemos, MI: Effective Schools Products, Ltd, 5.
- Loyce, O. C., & Victor, A. A. (2017). Principals' Application of Instructional Leadership Practices for Secondary School Effectiveness in Oyo State. Online Submission, 13(1), 32-44.
- MacBeath, J., & Mortimore, P. (2001). Improving school effectiveness. McGraw-Hill Education (UK).
- Negiş Işık, A., & Gümüş, E. (2017). Yönetici öz-yeterliği ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi.
- Oral, Ş. (2005). İlköğretim okullarının etkili okul kavramı açısından değerlendirilmesi (Batman ili örneği). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Diyarbakır.
- Özdemir, S., & Sezgin, A. G. F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. Kirgizistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi, 2(3), 266-282.
- Özderdem, Ş. (2022). Öğretmenlik mesleği iş özellikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişki [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Özmen, İ., & Şentürk, İ. (2018). Bolman Ve Deal'ın Dört Çerçeve Kuramından Liderlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1(1), 29-51.
- Penix, GE (2009). Batı Virginia'daki yüksek ve düşük performanslı ilkokullardaki müdürlerin liderlik stilleri arasındaki ilişkiye dair öğretmen algılarının incelendiği bir çalışma . Batı Virginia Üniversitesi.
- Polatcan, M., & Cansoy, R. (2018). Türkiye'de etkili okul araştırmaları: Ampirik araştırmaların analizi. Sakarya University Journal of Education, 8(3), 8-24.
- Şahin Dinçsoy, B. (2011). Ortaöğretim okullarının etkili okul olmasında okul müdürlerinin kültürel liderlik rolleri (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şenel, T., & Buluç, B. (2016). İlkokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişki. TÜBAV Bilim Dergisi, 9(4), 1-12.
- Şimşek, E. (2015). Akademik liderlerin liderlik yaklaşımlarının dört çerçeve modeline göre incelenmesi: Durum analizi (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Şimşek, V. F. (2017). İlkokul müdürlerinin liderlik stilleri İstanbul İli Esenler İlçesi ilköğretim yönetici ve öğretmenlerin görüşleri.
- Şişman, M. (1996). Etkili okul yönetimi, ilkokullarda bir araştırma. Eskişehir: Yayınlanmamış Araştırma Raporu.
- Şişman, M., & Turan, S. (2002). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2(1), 13-26.
- Tanrıoğan, Z. M. (2013). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik tarzlarının örgüt kültürü ile ilişkisi.
- Tanrıoğan, Z. M., Basturk, R., & Baser, M. U. (2014). Bolman and Deal's four frame theory: Manager's leadership style and organizational culture. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi-Pamukkale University.
- Turgut, M. (2021). Etkili okul özelliklerine ilişkin bir meta analiz çalışması (Doctoral dissertation, Necmettin Erbakan University (Turkey)).
- Türker, Y. (2019). Okul müdürlerinin liderlik tarzlarının öğretmenlerin sosyal ve duygusal zekâlarına etkisi.
- Uğurlu, C. T., & Abdurrezzak, S. (2016). Etkili okul ve okul liderliğine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22(3), 401-428.
- Yılmaz, E. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri ile etkili okul arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yılmaz, K., & Sarpkaya, R. (2021). Öğretmenlerin Örgütsel Farkındalık ve Güven ile Örgütsel Etkililik Düzeyi Algıları. Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 12(2), 60-73.

Yüner, B., & Özdemir, M. (2020). Kolektif Öğretmen Yeterliği ile Okul Etkililiği Arasındaki İlişkinin Öğretmen

Görüşlerine Göre İncelenmesi. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33(2), 389-409.

Yörük, S., & Sağban, Ş. (2012). Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi. Electronic Turkish Studies, 7(3).