

Dört Çerçeve Liderlik Yaklaşımı Bağlamında Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Etkililiğiyle İlişkisinin İncelenmesi

Yener Akman*, Birol Ünal** Gülşah İmamoğlu Akman***

Makale Geliş Tarihi:01/04/2024

Makale Kabul Tarihi:31/05/2024

DOI: 10.35675/befdergi.1462232

Öz


Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin liderlik davranışlarını dört çerçeve liderlik modeli bağlamında ele alarak okul etkililiği ile olan ilişkisini çözümlenektir. Araştırma 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Isparta'da gerçekleştirilmiştir. Araştırma örneklemini 395 öğretmen oluşturmaktadır. Nicel araştırma deseninin kullanıldığı araştırmada veriler "Liderlik Oryantasyon Ölçeği" ve "Algılanan Okul Etkililiği Ölçeği" ile toplanmıştır. Bulgulara göre öğretmenler okul müdürlerinin tüm liderlik çerçevelerine ilişkin davranışlarını çok yüksek düzeyde algılamakta iken öğretmenlerin okul etkililiği algıları da yüksek düzeydedir. Ayrıca tüm liderlik çerçeveleri ile okul etkililiği arasında da pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler gözlenmiştir. İnsan kaynakları çerçevesi ($\beta=.20, p<.05$) ve sembolik çerçevenin ($\beta=.28, p<.05$) okul etkililiğinin anlamlı birer yordayıcısı oldukları görülmüştür. Liderlik çerçevelerinin tamamı okul etkililiğine ilişkin varyansın %31'ini açıklamıştır.

Anahtar Kelimeler: Dört-çerçeve liderlik, okul etkililiği, okul müdürü, öğretmen


Examining the Relationship between School Principals' Leadership Behaviours and School Effectiveness in the Context of Four Framework Leadership Approach

Abstract

The purpose of this study is to analyse the leadership behaviours of school principals in the context of four framework leadership models and to analyse their relationship with school effectiveness. The research was conducted in Isparta in the 2023-2024 academic year. The research sample consists of 395 teachers. In the research, which was described with a quantitative research design, data were collected with the "Leadership Orientation Scale" and "Perceived School Effectiveness Scale". According to the findings, while teachers perceive school principals' behaviours related to all leadership frameworks at a very high

* Süleyman Demirel Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Isparta, Türkiye, yenerakman@sdu.edu.tr, ORCID: [0000-0002-6107-3911](https://orcid.org/0000-0002-6107-3911) 

** Millî Eğitim Bakanlığı, Isparta, Türkiye, brlun132@gmail.com, ORCID: [0000-0002-0778-7980](https://orcid.org/0000-0002-0778-7980) 

*** Millî Eğitim Bakanlığı, Isparta, Türkiye, gulsahakman06@gmail.com, ORCID: [0000-0001-7498-9649](https://orcid.org/0000-0001-7498-9649) 

Kaynak Gösterme: Akman, Y., Ünal, B., & İmamoğlu Akman, G. (2024). Dört çerçeve liderlik yaklaşımı bağlamında okul müdürlerinin liderlik davranışlarının okul etkililiğiyle ilişkisinin incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(42), 2175-2189.

level, their perceptions of school effectiveness are also at a high level. In addition, positive, significant, and moderate relationships were observed between all leadership frameworks and school effectiveness. Human resources frame ($\beta=.20, p<.05$) and symbolic frame ($\beta=.28, p<.05$) were found to be significant predictors of school effectiveness. All leadership frameworks explained 31% of the variance of school effectiveness.

Keywords: Four-frame leadership, school effectiveness, principal, teacher

Giriş

Son yıllarda yapılan araştırmalarda okul liderliğinin çok sayıda bireysel ve örgütsel çıktı ile ilişkili olan önemli bir faktör olduğunu işaret etmektedir. Özellikle son çeyrek yüzyıldaki araştırmalar okul müdürünün etkili liderlik becerilerinin öğretmenler ve öğrenciler üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu değişimler sağladığını göstermektedir (Akman, 2020; Khan, 2023; Özdemir vd., 2023). Eğitim liderliği alanında dağıtımıcı, öğretimsel ve dönüşümsel liderlik türlerinin yoğun olarak çalışılmakla birlikte Bolman ve Deal'ın (2008) yöneticilerin liderlik davranışlarını betimlemek için ileri sürdükleri dört çerçeve liderlik yaklaşımı halen dikkat çekmektedir. Bolman ve Deal'ın (2008) yaklaşımı, liderlerin karmaşık sorunların çözümünü ararken çoklu bakış açısı çerçevesi kullanmalarını önermektedir. Bu modelde yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik olmak üzere dört farklı bakış açısı bulunmaktadır. Yapısal çerçeve, liderlerin görevlerinde başarıya ulaşmalarında örgütlerini nasıl düzenleyip örgütlediğine dikkat etmektedir. Ayrıca örgüt içi prosedür ve protokollere vurgu yapmaktadır. İkinci çerçeve ise insan kaynakları çerçevesidir. Bu çerçevede örgüt içerisindeki insanlar arası ilişkiler ön plandadır. Örgüt ile çalışanlar arasındaki etkileşimin önemi işaret edilir. Şöyle ki insanlar enerjileri ve yeterlilikleri ile örgütü geliştirirken, örgüt de sağladığı içsel ve dışsal motivasyon kaynakları ile insanların örgütte devam etme istekliliğini ve bağlılığını sürdürmektedir. Politika çerçeve, örgütü bir çatışma alanı olarak görür. Örgütteki insanların kaynaklar, güç, mevki vb. unsurlara sahip olmak için rekabet içerisinde mücadele ettiklerini vurgular. Politik çerçeve, örgütü, çıkar gruplarının sınırlı örgütsel kaynaklardan pay alabilmek için yarıştığı bir ortam olarak ifade etmektedir. Son olarak sembolik çerçeve ise örgüt kültürü ile ilişkilidir. Örgütte bir kültür inşa etme sürecinde sembollerin kullanılmasıdır. Sembol, örgütte bulunan insanların değer vereceği ve önemseyeceği törenler, ritüeller gibi herhangi bir şey olabilir. Diğer bir ifadeyle semboller örgüt ile ilgili olan soyut değerler olarak belirtilebilir. Uygulama sürecinde liderlerin çoğunlukla belirli liderlik çerçevelerini diğerlerine oranla daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. Ancak bu durum yönetsel olarak farklı durumlar karşısında sınırlılıklar ortaya çıkarmaktadır (Bolman & Deal, 2008). Bu nedenle Bolman ve Deal (2008) da tek çerçeveden ziyade en az iki ya da üç çerçevenin yöneticiler tarafından kullanılmasının daha etkili olacağını ileri sürmektedir. Böylece farklı bakış açılarından bakan yöneticilerin daha fazla potansiyel çözüm önerileri geliştirmelerinin kolaylaşacağı değerlendirilmektedir.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları insan kaynaklarını etkilediği gibi okul iklimi, imajı, çekiciliği gibi okulun örgütsel özelliklerini de dönüştürmektedir. Literatürde dört çerçeve liderlik yaklaşımlarının örgütsel vatandaşlık (Nguyen vd., 2016; Özmen & Şentürk, 2018), akademik başarı (Pourrajab & Bin Ghani, 2016), örgüt kültürü (Duncan, 2004; Tanrıöğen vd., 2014), öğretmen güçlendirme (Short vd., 1999), iş doyumu (Pritchett, 2006), değişim (Zhixian, 2010), kolektif öğretmen yeterliliği (Koçak & Özdemir, 2020) gibi çeşitli değişken üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmektedir. Değinenlen değişkenlerin olumlu yönde değişimi aynı zamanda okulun etkililiğini de artıracığı düşünülmektedir. Şöyle ki iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık düzeyi yüksek öğretmenlerin görev yaptığı, güçlü bir kültüre sahip okulun *etkili bir okul* olacağı öngörülebilir.

Okullar özellikle 1980’li yıllardan sonra kamuoyunun dikkatini her zamankinden daha fazla çekmeye başlamıştır. Okulların şeffaflık ve hesap verebilirlik bağlamında daha göz önünde olması okulun iç paydaşlarına odaklanılmasına neden olmuştur. Okul müdürlerinin nitelikleri ve liderlik yeterlilikleri bu dönemde daha fazla önemsenmeye başlamıştır. Çünkü müdürlerin liderlik yeterlilikleri okulun çıktıları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiler göstermektedir. Bunlardan biri de okulun etkililiğidir (King & Bouchard, 2011). Chester Barnard’ın (1948) ifadesiyle etkililik, “örgütün amaçlarına ulaşma derecesidir”. Bir okulun temel varlık amacı ise öğretimdir. Diğer bir ifadeyle öğrencilerin çok yönlü olarak öğrenmelerinin sağlanmasıdır. Öğretimin etkililiğinde de okul müdürünün liderliği göz ardı edilemeyecek bir değişkendir. Bu bağlamda müdürün sergilediği liderlik davranışları ya da liderlik çerçeveleri öğretimin niteliğini de farklılaştıracaktır (Özdemir vd., 2023). Etkili okul araştırmalarının temeli Coleman vd.’nin (1966) raporuna kadar gitmektedir. Bu raporda aile ve sosyal çevrenin okula nazaran çocuğun hayatında daha önemli bir rol oynadığı işaret edilmiştir. Bu bulgu etkili okul araştırmalarının artmasına neden olmuş ve etkili okulların özelliklerinin belirlenmesine ilişkin yoğun bir ilginin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çok sayıda araştırma sonucunda etkili okulların; liderlik yeterliliği, nitelikli öğretmenlik ve sürekli gelişimi, sağlıklı okul-çevre ilişkisi, yüksek akademik beklenti, etkili geri bildirim, kararlılık, zamanın etkili kullanımı gibi çeşitli özelliklere sahip oldukları öngörülmüştür (Balci, 2001; Edmonds, 1979; Purkey & Smith, 1993; Şişman, 2002). Literatür incelendiğinde okul etkililiğinin okula bağlılık (Akan & Kılıç, 2019; Akçay-Güngör, 2018), dağıtımçı liderlik (Atıkan, 2019), kolektif öğretmen yeterliliği (Uğurlu vd., 2018; Yüner & Özdemir, 2020), örgütsel değerler (Beşir, 2019) gibi değişkenlerle arasında olan ilişkinin çözümlendiği görülmüştür.

Literatürde dört çerçeve liderlik yaklaşımı ile okul etkililiği arasındaki ilişkileri çözümleyen çalışmalarla karşılaşılmamıştır. Bu çalışma ile öncelikle alanda yer alan bu boşluk kapatılarak farklı liderlik bakış açılarının bir okulun etkililiğini üzerinde nasıl bir etki oluşturduğu açığa çıkartılacaktır. İkinci olarak bu çalışmanın bulguları liderlik literatüründe işaret edilen okul müdürü liderliğinin öğretmene ve okula

ilişkin değişkenleri doğrudan ve dolaylı etkilediğine yönelik bulguları destekleyerek güçlendirecek ve katkı sunacaktır.

Türk Eğitim Sistemi ilköğretim ve ortaöğretimde yaklaşık 20 milyon öğrencinin ve bir milyonu aşkın öğretmenin bulunduğu oldukça karmaşık ve büyük bir yapıya sahiptir (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2023). Ayrıca merkeziyetçi ve bürokratik bir yönetim anlayışının hâkim olduğu sistemde öğretim programlarının hazırlanmasından, öğretmen ve okul yöneticilerinin atanmasına kadar işleyişteki çoğu süreçte MEB başat rol oynamaktadır (Kılınc vd., 2021). Son yıllarda MEB gerçekleştirdiği değişime yönelik çalıştaylar ve sunduğu belgelerle (Öğretmen Strateji Belgesi, 2023 Eğitim Vizyonu vb.) okullarda liderlik yaklaşımlarında daha katılımcı ve inisiyatif vermeye ilişkin uygulamaları hayata geçirmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda hiyerarşik bir yapıya sahip eğitim sisteminde okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarının ne olduğu ve yaklaşımın okul etkililiği üzerindeki yansımalarının çözümlenmesi önemsenmektedir. Ayrıca araştırma bulgularının Türkiye ve benzer yönetsel yapıya sahip ülkelerin eğitim politikalarına katkı sunacağına inanılmaktadır. Bu çerçevede aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

1. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sergilediği liderlik yaklaşımları ve okul etkililiğine ilişkin algıları nasıldır?
2. Okul müdürlerinin liderlik yaklaşımları ile okul etkililiği arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Bu çalışmada kesitsel ve ilişkisel araştırma deseni kullanılarak okul müdürlerinin liderlik çerçevelerinin okul etkililiği ile olan ilişkisi öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırma 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Isparta'da gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini resmi okullarda görev yapan 6367 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler uygun örnekleme tekniği (Creswell, 2011, s. 145-146) ile belirlenen katılımcılardan yüz yüze ve elektronik bir form ile elde edilmiştir. Cohen vd. (2011) bu büyüklükteki bir evreni %95 güvenirlilik oranıyla 361-364 aralığında bir örneklemin temsil edebileceğini belirtmiştir. Araştırmada öncelikle kayıp veri, uç değerler ve basıklık-çarpıklık değerleri incelenmiştir. Veri kümesinde kayıp veri olmadığı görülmüştür. Ayrıca z puanlarının incelenmesi sonucunda +- 3 aralığında olmayan sekiz ölçek veri kümesinden çıkartılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2012, s. 73). Basıklık-çarpıklık değerlerinin de -1,5 ile +1.5 aralığında olması da verilerin normal bir dağılıma sahip olduğu şeklinde yorumlanmıştır (Tabachnick & Fidell, 2012, s. 79). Analizler sonucunda örneklem 395 katılımcıdan oluşmuştur. Katılımcıların %65.3'ü (n = 258) kadın ve %34.7'si (n = 137) erkektir. Ayrıca katılımcıların %31.4'ü (n = 124) ilkökul, %42'si (n = 166) ve %26.6'sı (n = 105) da

lisede görev yapmaktadır. Ek olarak katılımcıların %79.2'si lisans (n = 313) ve %20.8'i (n = 82) lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların mesleki kıdemleri ise ortalama 18.66 yıldır ($S_s=7.63$).

Veri Toplama Araçları

Okul müdürlerinin hangi liderlik çerçevesini sergilediğini belirlemek için Thompson'un (2005) geliştirdiği ve Özcan ve Balyer (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Liderlik Oryantasyon Ölçeği" kullanılmıştır. Beşli Likert türünde hazırlanan ölçek 32 madde ve dört boyuttan (*yapısal, insan kaynakları, politik ve sembolik*) oluşmaktadır. Ölçeğin maddeleri arasında "Kurumum açık ve anlaşılır bir yönetim yapısına sahiptir" (yapısal) ve "Kurumum çalışanların kararlara katılımını yüksek düzeyde teşvik eder" (insan kaynakları) ifade edilebilir. Ayrıca ölçeğin geçerliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sınanmıştır. DFA sonucuna göre ölçeğin geçerliği sağlanmıştır ($\chi^2(sd = 14) = 49.719$, RMSEA = .08, TLI = 0.96, CFI = 0.98 ve RMR = 0.01). Ek olarak ölçek ve boyutların Cronbach's Alfa değerleri hesaplanmıştır. Yapısal çerçeve boyutunun birinci maddesinin diğer maddelerle korelasyonunun .30'dan düşük olması nedeniyle veri kümesinden çıkartılması uygun görülmüştür. Bu doğrultuda Cronbach's Alfa değerleri tekrar hesaplanmış ve sırasıyla .98, .92, .93, .92 ve .93 olması yüksek güvenilirliği işaret etmektedir.

Okul etkililiği ise Yıldırım ve Ada (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Algılanan Okul Etkililiği Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek tek boyut altında sekiz maddeden meydana gelmektedir. Altılı Likert türünde hazırlanmıştır. Ölçeğin maddeleri arasında "Bu okuldaki öğretmenler problemleri önceden tahmin eder ve önlemler" yer almaktadır. Ölçeğin geçerliği için DFA uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan $\chi^2(sd = 418) = 2041.247$, RMSEA = .09, TLI = 0.84, CFI = 0.86 ve RMR = 0.02 değerler geçerliği işaret etmektedir. Ayrıca ölçeğin Cronbach's Alfa değeri (.92) güvenilir bir veri toplama aracı olduğunu göstermektedir. Araştırma 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Isparta'da gerçekleştirilmiştir.

İşlemler

Araştırmada değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ve Pearson Momentler Korelasyon ve Regresyon Analizi SPSS 22 programı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca DFA AMOS 26 programında uygulanmıştır. Regresyon analizi öncesinde veri kümesinde çoklu doğrusallık sorununun varlığı araştırılmıştır. İlk olarak liderlik yaklaşımları alt boyutları arası korelasyon değerlerinin .90'dan düşük olduğunu hesaplanmıştır (Tabachnick & Fidell, 2012, s. 89). Ardından VIF ve tolerans değerleri tespit edilmiştir. VIF değeri en yüksek 4.32 ve tolerans değeri de en yüksek .22'dir. Kline'a (2019) göre veri kümesinde çoklu doğrusallık sorununun olmaması için VIF değerinin 10'dan düşük ve tolerans değerinin .10'dan yüksek olması gerekmektedir. Bu değerler incelendiğinde veri kümesinde çoklu doğrusallık sorununun olmadığı düşünülmektedir. Ayrıca araştırmada veriler sadece öğretmenlerden toplanmıştır. Bu durum ortak yöntem yanlılığına yol açabilir. Bu

nedenle veri kümesine Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır. Organ'a (1986, p. 586) göre bu test sonucunda açıklanan toplam varyans %50'den düşükse ortak yöntem yanlılığı bulunmamaktadır. Test sonucunda toplam varyansın %45 olduğu görülmüştür. Ek olarak DFA verilerinin yorumlanmasında en azından χ^2 , sd, RMSEA, RMR, TLI ve CFI uyum indekslerinin raporlanması önerilmektedir (Kline, 2019). Araştırmada kullanılan ölçekler genel olarak değerlendirildiğinde iyi uyumu işaret ettiği düşünülmektedir (CFI> 0.90, TLI> 0.90, RMR<0.08 ve RMSEA<0.08 (Hu & Bentler, 1999). Ayrıca dört çerçeve liderlik (beşli Likert) ve okul etkililiğine (altılı Likert) ilişkin aritmetik ortalamaların yorumlanmasında sırasıyla 1.0-1.80 ve 1.0-1.83 aralığı "çok düşük", 1.81-2.60 ve 1.84-2.66 aralığı "düşük", 2.61-3.40 ve 2.67-3.49 aralığı "orta", 3.41-4.20 "yüksek" ve 3.50-4.33 aralığı "orta üstü", 4.21-5.0 "çok yüksek" ve 4.34-5.17 "yüksek" ve 5.18-6.0 aralığı da "çok yüksek" dikkate alınmıştır. Korelasyon analizi ise 0-0.30 aralığı "düşük", 0.31-0.60 aralığı "orta" ve 0.61-1.0 aralığı da "yüksek" ilişki olarak dikkate alınmıştır.

Bulgular

Betimsel İstatistikler

Çalışmada öncelikle değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler ve Pearson korelasyon analizi değerlerini inceledik. Tablo 1'de görüldüğü üzere Dört çerçeve liderlik, yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve, sembolik çerçeve ve okul etkililiği değişkenlerine ilişkin α değerleri .70'in üzerindedir. Bu bulgu veri kümesinin güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2008, s. 171). Bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürlerinin tüm liderlik çerçevelerine ilişkin davranışlarını çok yüksek düzeyde algılamakta iken okul etkililiği algıları da yüksek düzeydedir. Ayrıca tüm liderlik çerçeveleri arasında pozitif yönlü, anlamlı ve yüksek düzeyde ilişki varken liderlik çerçeveleri ile okul etkililiği arasında da pozitif yönlü, anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler gözlenmiştir ($r_{YÇ \times OE}=.50$; $r_{İKÇ \times OE}=.52$; $r_{PÇ \times OE}=.50$; $r_{SÇ \times OE}=.54$; $p<.001$).

Tablo 1.

Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi Değerleri

Değişkenler	\bar{x}	Ss	α	DÇL	YÇ	İKÇ	PÇ	SÇ	OE
DÇL	4.39	.50	.98	-	.88**	.91**	.92**	.91**	.55**
YÇ	4.38	.50	.92		-	.79**	.78**	.76**	.50**
İKÇ	4.43	.55	.93			-	.79**	.80**	.52**
PÇ	4.36	.53	.92				-	.85**	.50**
SÇ	4.34	.55	.93					-	.54**
OE	5.07	.65	.92						-

$n=395$; ** $p<0.01$; DÇL, dört çerçeve liderlik; YÇ, yapısal çerçeve; İKÇ, insan kaynakları çerçevesi; PÇ, politik çerçeve; SÇ, sembolik çerçeve; OE, okul etkililiği; Ss, standart sapma.

Araştırmanın ikinci adımında bağımsız değişken olan yapısal çerçeve, insan kaynakları çerçevesi, politik çerçeve ve sembolik çerçevenin okul etkililiği (bağımlı değişken) üzerindeki yordayıcılığının belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2.

Değişkenlere İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Değerleri

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler	B	Beta	t	P
Okul Etkililiği	Sabit	1.900		7.651	.000
	Yapısal çerçeve	.140	.108	1.421	.156
	İnsan kaynakları çerçevesi	.234	.198	2.429	.016*
	Politik çerçeve	.021	.017	.194	.846
	Sembolik çerçeve	.331	.281	3.227	.001*
Düzeltilmiş $R^2 = .31$, $F_{(4-390)} = 44.991$, $p < .05$					

Tablo 2 incelendiğinde, insan kaynakları çerçevesi ($\beta = .20$, $p < .05$) ve sembolik çerçevenin ($\beta = .28$, $p < .05$) okul etkililiğinin anlamlı birer yordayıcısı oldukları görülmüştür. Liderlik çerçevelerinin tamamı okul etkililiğine ilişkin varyansın %31'ini açıklamıştır. Etki değeri açısından bakıldığında okul etkililiği üzerinde değişim yaratan en önemli bağımsız değişkenin sembolik çerçeve ($B = .33$) ve sırasıyla insan kaynakları çerçevesi ($B = .23$), yapısal çerçeve ($B = .14$) ve politik çerçeve ($B = .02$) olduğu gözlenmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada okul müdürlerinin liderlik davranışları dört çerçeve liderlik modeli bağlamında ele alınarak okul etkililiği ile olan ilişkisi çözümlenmiştir. Araştırmada okul müdürlerinin sırasıyla en çok sergilediği yaklaşımın insan kaynakları ($\bar{x} = 4.43$), yapısal ($\bar{x} = 4.38$), politik ($\bar{x} = 4.36$) ve sembolik çerçeve ($\bar{x} = 4.34$) olduğu görülmüştür. Bu bulgular okul müdürlerinin tüm çerçeveleri çok yüksek düzeyde davranışlarına yansıtıkları şeklinde yorumlanabilir. Çalışmamızda okul müdürlerinin en çok insan kaynakları çerçevesi davranışları sergilediği tespit edilirken sembolik liderlik davranışlarının ise en az olduğu gözlenmiştir. Diğer bir ifadeyle öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerinin desteklediğini, farklı görüşleri teşvik ettiğini ve kendilerine gelişim imkanları sağlayacak bir ortam oluşturduklarına inanmaktadır. Ancak öğretmenler, okul müdürlerinin güçlü bir vizyon geliştirilmesi, okulun amaç ve etkililiğinin artırılması ve örgütsel değerlerin güçlendirilmesi noktasında daha zayıf liderlik davranışları gösterdiklerini belirtmiştir. Literatürde liderlik çerçevelerine ilişkin farklı bulgularla karşılaşmıştır. Mevcut çalışmayı destekler şekilde Abbak ve Özdemir (2023); Tanrıoğan vd., (2014) ve Bilir ve Arslan (2016) çalışmalarında insan kaynaklarının en yüksek ve sembolik çerçevenin de en düşük olduğunu saptamıştır. Garipağaoğlu'nun (2016) nitel yöntemle ele aldıkları çalışmalarında da en baskın temanın insan kaynakları ve en az etkileşim alan temanın da sembolik çerçeve olduğu ifade edilmiştir. Bazı çalışmalarda da okul

müdürlerinin en çok yapısal çerçeve etkisinde kaldıkları göze çarpmaktadır (Al-Omari, 2013; Koçak & Özdemir, 2020; Özmen & Şentürk, 2018). Ancak literatür incelendiğinde araştırmacıların çoğunluğu, okul müdürlerinin sergilediği davranışların en az sembolik çerçeve içerisinde olduğunu işaret etmektedir. Araştırmalarda farklı liderlik çerçevelerin ön plana çıkması okulların demografik durumlarından kaynaklanıyor olabilir. Nitekim, okuldaki öğrenci ve öğretmen sayısı, okulun bulunduğu yerleşim yeri, bölgenin sosyo-ekonomik düzeyi, okul müdürünün bireysel özellikleri gibi değişkenler liderlik davranışlarını etkileyebilir (Pennix, 2009). Zaten okul müdürlerinin karşılaştıkları farklı durumların çözümünde farklı liderlik çerçevelerini kullanmalarının gerekliliği de işaret edilmektedir (Bolman & Deal, 2008).

Araştırmanın bir diğer bulgusu öğretmenler okul etkililiğini görece yüksek düzeyde algılamaktadır. Diğer bir ifadeyle öğretmenler okullarında kaynaklarının yeterli, katılımcı bir anlayışın bulunduğu, çalışanlar arası ilişkilerin olumlu ve verilen eğitimin nitelikli olduğunu ifade etmektedir. Çeşitli araştırmaların mevcut araştırma bulgularını desteklediği görülmüştür (Dalbudak & Özgenel, 2022; Ermeşcan & Can, 2020; Korkmaz & Ada, 2019; Koyuncu & Kazak, 2023; Yüner & Özdemir, 2020). Cerit ve Yıldırım'ın (2017) araştırmasında da okul etkililiği orta düzeye yakın olarak tespit edilmiştir. Ayrıca bazı araştırmalarda okul müdürlerinin görüşlerine göre de okul etkililiğinin yüksek olduğu görülmüştür (Işık & Gümüş, 2016; Yürek & Cömert, 2021). Literatürde okul etkililiğinin farklı örneklerde incelenmesi konunun güncelliğini ve önemini işaret etmektedir. Ancak araştırma bulguları öğretmenlerin okullarını farklı düzeyde etkili algıladıklarını göstermektedir. Bu durum okulların özelliklerinden kaynaklı olabilir. Örneğin başta okul müdürünün liderliği okulun etkililiğini değiştirmiş olabilir. Şöyle ki okul liderliğinin bireysel ve örgütsel çok sayıda çıktısı etkilediği bilinmektedir. Okul müdürünün liderlik davranışları okulun etkililiği ile olumlu ilişki içerisinde olan motivasyon, bağlılık, performans, iş doyumu, okul iklimi gibi çıktıları geliştirerek bu sürece katkı sunmaktadır (Akan & Kılıç, 2019; Dalbudak & Özgenel, 2022; Korkmaz & Ada, 2019; Yıldırım vd., 2016).

Araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları liderlik çerçevelerinin okul etkililiği üzerinde pozitif yönlü, orta düzeyde ve anlamlı ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür. Ayrıca insan kaynakları çerçevesi ve sembolik çerçevenin okul etkililiğinin anlamlı birer yordayıcısı oldukları da tespit edilmiştir. Literatürde dört çerçeve liderlik davranışlarının okul etkililiği üzerindeki ilişkiye yönelik bir araştırma ile karşılaşılmamıştır. Ancak dört çerçeve liderliğin farklı değişkenler üzerindeki etkisi düşünüldüğünde dolaylı olarak da olsa okul etkililiği geliştireceği öngörülmektedir. Şöyle ki Koçak ve Özdemir'e (2020) göre kolektif öğretmen yeterliliği okul etkililiğini destekleyen önemli bir örgütsel özelliktir. Bu araştırmacıların çalışmasında dört çerçeve liderlik davranışlarının kolektif öğretmen yeterliliği ile olan ilişkisi çözümlenmiştir. Bulgulara göre insan kaynakları ve sembolik çerçeve kolektif öğretmen yeterliliği üzerinde yordayıcılığı en yüksek olan

iki çerçevedir. Bu bulgu dört çerçeve liderlik ile okul etkililiği arasında dolaylı bir etki olduğunu düşündürmektedir. Benzer şekilde okul için sembolik değeri olan ödüllerin verilmesinin okul etkililiğini artırdığı işaret edilmiştir (Murphy vd., 1985). Ayrıca okul etkililiğinin temel göstergesi nitelikli öğretime ulaşılabilmesidir. Nitelikli öğretimin yansıması ise akademik başarı olarak ele alınabilir. Bu bağlamda Kythreotis ve Pashiardis'in (2006) araştırmasında okul müdürünün sembolik çerçeve liderlik davranışları ve sınıftaki akademik iklimin öğrenci başarısını geliştirdiği görülmüştür. Literatürde yer alan bu araştırmalar bir bütün halinde incelendiğinde liderlik çerçevelerinin dolaylı olarak okul etkililiğini olumlu etkilediği düşünülebilir. Sonuç olarak okul liderliğinin bireysel ve örgütsel çok sayıda olumlu çıktıya sahip olduğu bilinmektedir. Dört çerçeve liderlik modeli de okul müdürlerinin farklı bakış açılarından yönetsel süreci sağlıklı olarak yürütmesinde yol gösterici bir yaklaşım olarak ele alınabilir. Zaten Bolman ve Deal (2008) da okul müdürlerinin en azından iki farklı liderlik çerçevesi ile okulu yönettiklerini işaret etmiştir. Bu araştırmada da öğretmenlerin okul müdürlerinin farklı liderlik yaklaşımlarını genellikle kullandıkları ve bu yaklaşımların okul etkililiğini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmamız liderliğin okulun etkililiğini artırdığına ilişkin literatürü güçlendirerek katkı sunmaktadır.

Araştırmamızda bazı sınırlılıklar olduğu ifade edilebilir. Birincisi, araştırma örneklemini sadece öğretmenler oluşturmuştur. Bu durum ortak yöntem yanlılığına neden olabilir. Bu nedenle değişkenler arası ilişkilerin çeşitli kaynaklardan (okul müdürü, müdür yardımcısı vb.) gelen veriler üzerinden çözümlenmesi daha farklı bulguların ortaya çıkmasını sağlayabilir. İkincisi, araştırmada kesitsel bir desen kullanılması nedenselliğin keşfedilmesini zorlaştırmaktadır. İlerleyen araştırmalarda değişkenlerin boylamsal olarak incelenmesi bu sınırlılığın ortadan kalkmasına katkı sunabilir. Üçüncüsü, araştırma daha geniş bir örnekleme tekrarlanabilir.

Son olarak araştırma bulguları bağlamında çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler sınırlılıklarla bağlantılı olarak ilerleyen araştırmaların farklı yöntemler (nicel, nitel, karma) çerçevesinde farklı örneklemlerde gerçekleştirilmesi ve çeşitli değişkenlerin de inceleme konusu yapılması önerilmektedir. Ayrıca uygulamaya yönelik olarak, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin farklı durumlara/ortamlara yönelik liderlik davranışlarını geliştirmelerine olanak sağlamak adına hizmet-içi eğitimler ya da lisansüstü eğitimlere erişimlerin kolaylaştırılması önerilmektedir.

Etik Kurul Beyanı ve Çıkar Çatışması

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi için gerekli olan izin Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulundan alınmıştır (02.02.2024 tarihli 145/15 sayılı karar). Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- 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. <https://doi.org/10.33711/yyuefd.1321709>.
- Akan, D., & Kılıç, M. E. (2019). Öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, 80, 123-136.
- Akçay-Güngör, A. (2018). *Etkili okul özelliklerinin dönüşümsel liderlik ve öğretmen bağlılığıyla ilişkisi* (Tez No. 502759) [Doktora tezi, Ege Üniversitesi-İzmir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Akman, Y. (2020). The relationship between social justice leadership trust in principals and student motivation. *International Journal of Educational Methodology*, 6(4), 775-788.
- Al-Omari, A. A. (2013). Leadership frame preference of Jordanian school principals as perceived by teachers: The Bolman and Deal four frames model. *European Journal of Social Sciences*, 38(2), 252-262.
- Atılkan, N. (2019). *Okul müdürünün dağıtımçı liderlik davranışları ile okulların etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 603420) [Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi-Karabük]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme* (2. baskı). Pegem Akademi.
- Beşir, F. H. (2019). *Örgütsel değerlerin okul etkililiğine etkisinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Tez No. 562162) [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi-Konya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bilir, B., & Arslan H. (2016). Ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin müdürlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin algıları. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(4), 1-23.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2008). *Reframing organizations: Artistry, choice and leadership*. Jossey-Bass.
- Büyüköztürk, Ş. (2008). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (9. bsk.), Pegem Akademi.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2011). *Research methods in education*. Routledge.
- Coleman, J., Campbell S., Hobson E., McPartland C., Mood J, Weinfeld F., F. & York, R. (1966). *Equality of educational opportunity*. Washington.
- Creswell, J. W. (2011). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson.
- Dalbudak, K., & Özgenel, M. (2022). The pattern of relations between school efficiency, school image, teacher performance and academic success. *Journal of Contemporary Administrative Science*, 9(1), 1-15.
- Edmonds, R. (1979). Effective schools for the urban poor. *Educational Leadership*, 37, 15-24.
- Ermeydan, M. & Can, N. (2020). Okul yöneticilerinin liderlik stilleriyle okul etkililiği arasındaki ilişki. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 94-121.

- Garipağaoğlu, B. Ç. (2016). Analysis of the leadership orientations of academic leaders with respect to Bolman and Deal's four frames model. *The Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 17(1), 81-94. <https://doi.org/10.17679/iuefd.17126525>.
- Işık, A. N., & Gümüş, E. (2016). Yönetici öz-yeterliği ve okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(1), 419-434. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.309192>.
- Khan, F. (2023). Transformational leadership and teacher work performance: mediating effect of job autonomy and trust in school principal – insights from senior secondary school data in India. *Educational Management Administration & Leadership*, 1-21. <https://doi.org/10.1177/17411432231172359>.
- Kılınc, A. Ç., Er, E., & Beycioğlu, K. (2021). Mapping the terrain of training and appointment of educational leaders in the Turkish context: an historical perspective. In *Internationalisation of Educational Administration and Leadership Curriculum (Studies in Educational Administration)*, edited by E. A. Samier, E. S. Elkaleh, & W. Hammad, 139-157. Emerald Publishing Limited.
- King, M. B., & Bouchard, K. (2011). The capacity to build organizational capacity in schools. *Journal of Education Administration* (Special Issue: Building Organizational Capacity in School Education), 1-30. <https://doi.org/10.1108/09578231111174802>.
- Koçak, S., & Özdemir, M. (2020). Kolektif öğretmen yeterliğinin dört çerçeve liderlik modeli perspektifinden değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 45(203), 347-365. <http://dx.doi.org/10.15390/EB.2019.8325>.
- Korkmaz, M. & Ada, K. (2019). Ortaokullarda okul iklimi ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin incelenmesi. E. Kırıl, E. Babaoğlu Çelik, A. Çilek (Ed.) *Eğitim Araştırmaları-2019* (s.s. 38-54) içinde. EYUDER.
- Koyuncu, V., & Kazak, E. (2023). Okul müdürlerinin yönetim becerileri ile okul etkililiği arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 13(3), 1536-1556. <https://doi.org/10.24315/tred.1161437>.
- Kythreotis, A., & Pashiardis, P. (2006). "Exploring leadership role in school effectiveness and the validation of models of principals' effects on students' achievement", paper presented at the CCEAM Conference "Recreating Linkages between Theory and Praxis in Educational Leadership", Nicosia.
- Murphy, J., Weil, M., Hallinger, P., & Mitman, A. (1985). School effectiveness: A conceptual framework. *The Educational Forum*, 49(3), 361-374. <https://doi.org/10.1080/00131728509335856>.
- Nguyen, B., Chang, K., Rowley, C., & Japutra, A. (2016). Organizational citizenship behavior, identification, psychological contract and leadership frames: The example of primary school teachers in Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 260-280. <https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2016-0010>.
- Özdemir, S., Sezgin, F., Kılınc, A. Ç., & Polatcan, M. (2023). A cultural lens to school leadership effects on teacher instructional practices: The mediation of teacher collective efficacy and the moderation of uncertainty avoidance. *Educational Management Administration & Leadership*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/17411432231177536>.

- Özdemir, M., Büyükgöze, H., Akman, Y. Topaloğlu, H., & Çiftçi, K. (2023). Distributed leadership and teachers' emotional labour: the mediating role of teacher autonomy. *Journal of Educational Administration*, 61(4), 405-422. <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2022-0092>.
- Özmen, İ. & Şentürk, İ. (2018). Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramından liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 1(1), 29-51.
- 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 Dissertation). Virginia Üniversitesi, ABD.
- Pourrajab, M., & Bin Ghani, M. F. (2016). Four-frame leadership and students' academic achievement. *FWU Journal of Social Sciences*, 10(1), 1-9.
- Pritchett, W. (2006). *The relationship between the president's leadership style(s) at Tennessee's public four-year institutions and the job satisfaction of their chief academic leaders*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Middle Tennessee State University.
- Purkey, S. C., & Smith, M. S. (1983). Effective schools: A review, *The Elementary School Journal*, 83(4), Special Issue: Research on Teaching, 426-452.
- Short, P. M., Rinehart, J. S., & Eckley, M. (1999). The relationship of teacher empowerment and principal leadership orientation. *Educational Research Quarterly*, 22(4), 45-52.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde mükemmellik arayışı etkili okullar*. Pegem Akademi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tanrıöğen, Z. M., Baştürk, R., & Başer, M. U. (2014). Bolman ve Deal'ın dört çerçeve kuramı: müdürlerin liderlik tarzları ve örgüt kültürü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36, 191-202. <http://dx.doi.org/10.9779/PUJE682>.
- Uğurlu, C. T., Beycioğlu, K., & Abdurrezzak, S. (2018). Bilgi okuryazarlığı, kolektif öğretmen yeterliği ve etkili okul: yapısal eşitlik modellemesi. *İlköğretim Online*, 7(4), 1988-2005. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2019.506926>.
- Yıldırım, İ., Akan, D., & Yalçın, S. (2016). Sınıf öğretmenlerinin iş doyumu ve okul etkililiği algıları arasındaki ilişki. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 69-81. <https://doi.org/10.17556/erziefd.308643>.
- Yüner, B., & Özdemir, M. (2020). Kolektif öğretmen yeterliliği ile okul etkililiği arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(2), 389-409. <https://doi.org/10.19171/uefad.605195>.
- Yürek, U., & Cömert, M. (2021). Okul yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilikleri ile algıladıkları okul etkinliği arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(4), 1762-1781.
- Zhixian, Y. (2010). *The management of change in the information age: Approaches of academic library directors in the United States*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Texas Woman's University.

Extended Abstract

Recent research indicates that school leadership is an important factor that is associated with many individual and organisational outcomes. In particular, research in the last quarter century has shown that effective leadership skills of school principals directly or indirectly lead to positive changes in teachers and students. Although distributive, instructional, and transformational leadership types have been extensively studied in the field of educational leadership, Bolman and Deal's (2008) four framework leadership approach to describe the leadership behaviours of principals still draws attention. Bolman and Deal's (2008) approach suggests that leaders should use a multi-perspective framework when seeking solutions to complex problems. In this model, there are four different perspectives: structural, human resource, political and symbolic. Leadership behaviours of school principals not only affect human resources but also transform the organisational characteristics of the school such as school climate, image, and attractiveness. In the literature, four-frame leadership approaches have been found to be effective on organisational citizenship (Nguyen et al., 2016; Özmen & Şentürk, 2018), academic achievement (Pourrajab & Bin Ghani, 2016), organisational culture (Duncan, 2004; Tanrıoğen et al., 2014), teacher empowerment (Short et al., 1999), job satisfaction (Pritchett, 2006), change (Zhixian, 2010), collective teacher efficacy (Koçak & Özdemir, 2020). It is thought that the positive change of the mentioned variables will also increase the effectiveness of the school.

Schools have attracted more public attention than ever before, especially after the 1980s. The fact that schools are more visible in the context of transparency and accountability has led to a focus on the internal stakeholders of the school. The qualifications and leadership competences of school principals have become more important in this period. Because principals' leadership competences have direct and indirect effects on school outcomes. One of these is school effectiveness (King & Bouchard, 2011). In the words of Chester Barnard (1948), effectiveness is "the degree to which an organisation achieves its goals". The main purpose of a school's existence is teaching. In other words, it is to ensure that students learn in a multidimensional way. In the effectiveness of teaching, the leadership of the school principal is a variable that cannot be ignored. In this context, the leadership behaviours or leadership frameworks exhibited by the principal will also differentiate the quality of teaching.

In this study, cross-sectional research design was used to examine the relationship between principals' leadership frameworks and school effectiveness based on teachers' views. The research was conducted in Isparta in the 2023-2024 academic year. The data were obtained face-to-face and with an electronic form from the participants determined by the convenience sampling technique (Creswell, 2011, p. 145-146). Sample consisted of 395 participants. 65.3% (n = 258) of the participants were female and 34.7% (n = 137) were male. The average professional seniority of the participants was 18.66 years (SD=7.63). The "Leadership

Orientation Scale" and "Perceived School Effectiveness Scale" were used. In the study, descriptive statistics and Pearson Moment Correlation and Regression Analysis were performed with SPSS 22 programme. In addition, CFA was applied in AMOS 26 programme.

According to the findings, teachers perceive principals' behaviours related to all leadership frames at very high levels, while their perceptions of school effectiveness are also at high levels. In addition, while there was a positive, significant, and high-level relationship between all leadership frameworks, there was a positive, significant, and moderate level relationship between leadership frameworks and school effectiveness ($r_{RLS \times OE}=.50$; $r_{HRLS \times OE}=.52$; $r_{PLS \times OE}=.50$; $r_{SLS \times OE}=.54$; $p<.001$). It is seen that human resources framework ($\beta=.20$, $p<.05$) and symbolic framework ($\beta=.28$, $p<.05$) are significant predictors of school effectiveness. All leadership frameworks explained 31% of the variance of school effectiveness. In terms of effect size, it was observed that the most important independent variable that created change on school effectiveness was symbolic frame ($B=.33$), followed by human resources frame ($B=.23$), structural frame ($B=.14$) and political frame ($B=.02$).

In the study, it was observed that the most common approaches exhibited by school principals were human resources ($\bar{x}=4.43$), structural ($\bar{x}=4.38$), political ($\bar{x}=4.36$) and symbolic framework ($\bar{x}=4.34$). According to these findings, it can be interpreted that school principals reflect all frames to their behaviours at a very high level. In our study, it was found that school principals exhibited human resources frame behaviours the most, while symbolic leadership behaviours were the least. Different findings regarding leadership frameworks have been encountered in the literature. In support of our research, Abbak and Özdemir (2023); Tanrıoğen et al., (2014) and Bilir and Arslan (2016) found that human resources were the highest and symbolic frame was the lowest. In Garipağaoğlu's (2016) qualitative study, it was stated that the most dominant theme was human resources, and the least interacted theme was symbolic framework. In some studies, it was observed that school principals were mostly influenced by the structural framework (Al-Omari, 2013; Koçak & Özdemir, 2020; Özmen & Şentürk, 2018). However, when the literature is examined, many researchers point out that the behaviours exhibited by school principals are at least within the symbolic framework. Another finding of the study is that teachers perceive school effectiveness at a relatively high level. In other words, teachers state that the resources in their schools are sufficient, there is a participatory understanding, the relations between the employees are positive and the education provided is qualified. Various studies have supported the findings of the current research (Dalbudak & Özgenel, 2022; Ermeydan & Can, 2020; Korkmaz & Ada, 2019; Koyuncu & Kazak, 2023; Yüner & Özdemir, 2020). In the study, it was observed that the leadership frameworks used by school principals had positive, moderate, and significant relationships on school effectiveness. In addition, it was also found that the human resources frame and symbolic frame are significant

predictors of school effectiveness. In the literature, there is no research on the relationship between four-frame leadership behaviours on school effectiveness. However, considering the effect of four-frame leadership behaviours on different variables, it is predicted that it will indirectly improve school effectiveness.