

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**OKUL EĞİTİMCİLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK BECERİSİ ALGISI ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**TEZİ YAZAN**  
**Zeynep AKDEMİR**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Murat KOÇ**  
**Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ**  
**Jüri Üyesi : Doç. Dr. Ayşe İpek KOCA BALLI**  
**(Çukurova Üniversitesi)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**MERSİN / EKİM 2022**

**ONAY SAYFASI****TÜRKİYE CUMHURİYETİ  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**2020001008** numaralı öğrencimiz olan **Zeynep AKDEMİR** tarafından hazırlanan “**Okul Eğitimcilerinin Çevik Liderlik Becerisi Algısı Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı bu tez çalışması jürimiz tarafından **oy birliği ile İşletme Yönetimi** Ana Bilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.)

Üniv. İçi Asıl Üye – Tez Danışmanı – Jüri Başkanı –: Prof. Dr. Murat KOÇ

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.)

Üniv. İçi - Asıl Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.)

Üniv. Dışı-Asıl Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe İpek KOCA BALLI  
(Çukurova Üniv.)

**Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.**

(Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır.)

03/10/2022

Prof. Dr. Murat KOÇ

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

**NOT: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu’ndaki hükümlere tabidir.**

## İTHAF

*Yeğenlerim Sude Naz Akdemir ve Yaşar Yiğit Akdemir'e ithafen...*

## ETİK BEYAN

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dökümanları, akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

Bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

03.10.2022

Zeynep AKDEMİR

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim sürecinde değerli varlığını yanımda hissettiren, akademik tecrübesi ve bilgi birikimi ile her aşamada desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Murat KOÇ'a

Tez çalışmama değerli görüş ve önerileri ile katkılar sunan sayın hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Saadet SAĞTAŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Ayşe İpek KOCA BALLI'ya

Bu araştırmanın ortaya çıkma sürecinde ayırdıkları zaman, düşünce, fikir ve katkılarından dolayı sayın hocam Dr. Öğr. Gör. Yonca BİR'e

Tez çalışmama değerli görüş ve önerileriyle katkı sunan, yüksek lisans boyunca göstermiş oldukları anlayış ve nezaketlerinden dolayı okul Müdürüm Yıldırım İşcanlı'ya

Eğitim hayatım boyunca desteğini biran olsun benden esirgemeyen, her zaman yanımda olan, beni destekleyen annem Perihan AKDEMİR ve babam Yaşar Faruk AKDEMİR'e

Teşekkür ederim...

**ÖZ****OKUL EĞİTİMCİLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK BECERİSİ ALGISI ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA****Zeynep AKDEMİR****Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Murat KOÇ****Ekim 2022, 74 sayfa**

Günümüz dünyasında meydana gelen süratli değişimler, belirsizliğin artması, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler eğitim dünyasını etkilemiş; okullarda görev yapan eğitimcilerin sorumluluğu artmıştır. Bu ortamda nitelikli eğitimin sağlanabilmesi için eğitimcilerin yeni liderlik becerilerine ve algılamasına ihtiyaç vardır. Bu araştırmada devlet okullarının farklı kademelerinde görev yapan eğitimcilerin çevik liderlik becerileri algısının incelenmesi amaçlanmış olup, demografik özelliklere göre bu algının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Araştırma verileri Adana ili merkez ilçelerinde (Çukurova, Seyhan, Yüreğir ve Sarıçam) faaliyet gösteren devlet okullarında görev yapan 501 eğitimciden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Araştırma sonucunda, eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısı yüksek düzeyde bulunmuş; pozisyona göre yöneltmede çevik liderlik becerisi algısının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yöneticilerin yöneltmede çevik liderlik becerisi algısının öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

*Anahtar Kelimeler:* Çevik liderlik becerisi, algı, eğitimciler, devlet okulları

**ABSTRACT****A RESEARCH ON SCHOOL EDUCATORS' PERCEPTION OF AGILE  
LEADERSHIP SKILLS****Zeynep AKDEMİR****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Prof. Dr. Murat KOÇ****October 2022, 74 pages**

Rapid changes in today's world, increase of uncertainty, rapid developments in communication and information technologies have affected the education world; The responsibility of educators working in schools has increased. In order to provide quality education in this environment, educators need new leadership skills and perceptions. In this study, it was aimed to examine the perception of agile leadership skills of educators working at different levels of public schools, and it was investigated whether this perception differs according to demographic characteristics. Research data were collected by using simple random sampling method from 501 educators working in public schools in Adana province central districts (Çukurova, Seyhan, Yüreğir and Sarıçam). As a result of the research, educators' perception of agile leadership skills was found high; It has been determined that the perception of agile leadership skill differs in orientation according to the position. It was concluded that administrators' perception of agile leadership skills in directing was higher than teachers.

*Keywords:* Agile leadership skills, perception, educators, public schools

## ÖN SÖZ

Eğitim dünyasında ve teknolojik çevrede meydana gelen ani değişimlerin ve belirsizliklerin etkisiyle, planlama yapmak ve öngörüde bulunmak her geçen gün zorlaşmaktadır. Mevcut şartlarda, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin etkili ve faydalı bir şekilde devam edebilmesinde, eğitim yöneticileri ve öğretmenler önemli rol oynamaktadır. Geleceğimize yön veren eğitim liderlerinin gelişim ve değişim odaklı, kolaylaştırıcı, uyumlu olması, çevik liderlik becerilerine sahip olması ile mümkün görünmektedir. Bu araştırmada eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısı araştırılmıştır. Yapılan çalışmanın eğitimcilere ve eğitim yöneticilerine katkı sağlaması dileğiyle...

03.10.2022

Zeynep AKDEMİR



## İÇİNDEKİLER

<b>KAPAK</b> .....	i
<b>ONAY</b> .....	ii
<b>İTHAF</b> .....	iii
<b>ETİK BEYAN</b> .....	iv
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	v
<b>ÖZ</b> .....	vi
<b>ABSTRACT</b> .....	vii
<b>ÖN SÖZ</b> .....	viii
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	ix
<b>KISALTMALAR</b> .....	xi
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	xii
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	xiii
<b>EKLER LİSTESİ</b> .....	xiv
<b>1. GİRİŞ</b> .....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
1.6. Araştırmanın Hipotezleri.....	4
1.7. Liderlik.....	5
1.8. Liderlik Yaklaşımları.....	8
1.8.1. Özellikler Yaklaşımı.....	8
1.8.2. Davranışsal Yaklaşım.....	9
1.8.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	10
1.8.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	10
1.8.4.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik.....	10
1.8.4.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik.....	11
1.8.4.3. Stratejik Liderlik.....	11
1.8.4.4. Hizmetkar Liderlik.....	12
1.8.4.5. Otantik Liderlik.....	12
1.8.4.6. Etik Liderlik.....	13

1.8.4.7. Karizmatik Liderlik.....	14
1.9. Çeviklik.....	14
1.10. Örgütsel Çeviklik.....	16
1.11. Çevik Liderlik.....	18
1.11.1. Çevik Lider Yetkinlikleri.....	19
1.11.2. Çevik Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	21
<b>2. YÖNTEM.....</b>	<b>26</b>
2.1. Katılımcılar.....	26
2.2. Araştırmanın Yapılışı .....	26
2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller.....	26
2.4. Araştırma Modeli .....	31
2.5. Araştırma Verilerinin Analizi.....	32
<b>3. BULGULAR.....</b>	<b>33</b>
<b>4. TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>39</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>41</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>50</b>

**KISALTMALAR**

- SPSS** : Statistical Package for Social Sciences  
**DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi  
**Ort.** : Ortalama

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	<i>Yönetimin Dört Temel Fonksiyonu</i> .....	6
<b>Tablo 2.</b>	<i>Liderlik Tanımları</i> .....	7
<b>Tablo 3.</b>	<i>Çeviklik Tanımları</i> .....	16
<b>Tablo 4.</b>	<i>Çevik Liderlik Gelişim Evreleri</i> .....	22
<b>Tablo 5.</b>	<i>Avustralya Başlangıç Seviyesindeki Öğretmen Eğitimlerinin Aşamaları</i> .....	23
<b>Tablo 6.</b>	<i>Çevik Değişimin Sorgulama Süreci</i> .....	24
<b>Tablo 7.</b>	<i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri</i> .....	28
<b>Tablo 8.</b>	<i>Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları</i> .....	29
<b>Tablo 9.</b>	<i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Analizi Sonuçları</i> .....	31
<b>Tablo 10.</b>	<i>Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler</i> .....	33
<b>Tablo 11.</b>	<i>Çevik Liderlik Becerisi Algısına İlişkin Ortalamalar</i> .....	34
<b>Tablo 12.</b>	<i>Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren t Testi Sonuçları</i> .....	34
<b>Tablo 13.</b>	<i>Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Medeni Duruma Göre Farklılığını Gösteren t Testi Sonuçları</i> .....	35
<b>Tablo 14.</b>	<i>Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Doğum Yılına Göre Farklılığını Gösteren t Testi Sonuçları</i> .....	35
<b>Tablo 15.</b>	<i>Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Görev Yapılan İlçeye Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları</i> .....	36
<b>Tablo 16.</b>	<i>Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları</i> .....	37
<b>Tablo 17.</b>	<i>Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Pozisyona Göre Farklılığını Gösteren t Testi Sonuçları</i> .....	38
<b>Tablo 18.</b>	<i>Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Kademeye Göre Farklılığını Gösteren t Testi Sonuçları</i> .....	38

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.</b> <i>Çevik Liderlik Gelişim Evreleri</i> .....	19
<b>Şekil 2.</b> <i>Üç Boyutlu Çevik Liderlik Modeli</i> .....	25
<b>Şekil 3.</b> <i>Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model</i> .....	30
<b>Şekil 4.</b> <i>Araştırma Modeli</i> .....	31

**EKLER LİSTESİ**

<b>EK A-</b> Etik Formu .....	50
<b>EK B-</b> Anket Onam Formu .....	52
<b>EK C-</b> Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği.....	53
<b>EK D -</b> Demografik Soru Formu .....	54
<b>EK E-</b> Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Tez Etik İzin İstek Yazısı.....	55
<b>EK F-</b> Çağ Üniversitesi Tez Etik İzin Yazısı.....	56
<b>EK G-</b> Tez Anket İzni.....	57
<b>EK H-</b> Adana Valiliği İzin Yazısı.....	58
<b>EK I-</b> MEB Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi .....	60

## 1. GİRİŞ

Eğitim, insanların olgunlaşma sürecine önemli katkılar sunan, toplumu bir arada tutan, ortak kültür ve miras aktarımını sağlayan ihtiyaçlardan birisidir. Bireyin kendini ifade edebilmesinde, geliştirmesinde, sosyalleşmesinde, meslek sahibi olmasında eğitimin yeri büyüktür (Usta & Boğa, 2021). Şişman'a (2018) göre eğitimin temel ögesi olarak okullar, bireyin karakter ve kişiliğinin şekil aldığı, eğitim hizmetinin üretildiği ve sunulduğu, dünyanın birçok yerinde belli amaçları yerine getirmek için bireylerin benzer ya da farklı biçimlerde örgütlendiği yerlerdir.

Eğitim; teknolojik, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değişimlerden en fazla etkilenen ve toplumu en fazla etkileme gücüne sahip dinamik bir eylemdir (Ornstein & Lunenburg, 2013; Şişman, 2018). İçinde bulunduğumuz yüzyılda bilgi ve teknolojideki hızlı gelişmeler, belirsizliğin hızla artması, yoğun rekabet ortamı, hayatın her alanında olduğu gibi okulların yapılarında da değişimin ve yeniliklerin meydana gelmesine neden olmaktadır.

Eğitimciler okulun gelişimi ve başarılı bir eğitim öğretim için, gösterdikleri liderlik davranışlarıyla ortak bir amaca hizmet etmekte, görevlerini yerine getirirken “planlamacı, başlatıcı, geliştirici, kolaylaştırıcı, ilerletici, problem çözücü, bireyleri ve okulu değerlendirci” olarak yönetsel işleri gerçekleştirirken, liderlik davranışları ön plana çıkmaktadır (Yalçın & Özgenel, 2021; Bakioğlu, 1998).

Okul yönetimi başarıyı yakalamak adına okul ortamını hazırlarken sürekli değişen ve istikrarsız ortamlarda öğretmen, öğrenci ve velileri söz konusu koşullara alıştırmak ve uyarlamakla karşı karşıya kalmaktadır. Öğretmenler ise karmaşık ve dinamik çalışma ortamında, sınıf yönetimini sağlama, zümre başkanlığı ve kulüplere başkanlık yapma, yeni mesleğe başlayan öğretmenlere danışmanlık yapma, ihtiyaç halinde müdür ya da müdür yardımcılığı gibi görevlerde bulunarak yönetimle ortak hareket etmektedir (Şişman, 2018; Yalçın & Özgenel, 2021).

Teknolojinin gelişimiyle okullarda ortaya çıkarılan tasarım beceri atölyeleri, STEM (Fen, Teknoloji, Mühendislik, Matematik) çalışmaları, robotik ve kodlama çalışmalarının sınıf çalışmalarında ve okul etkinliklerinde kullanılması ile birlikte okullarda değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır (Öz, 2020). Dolayısıyla rekabetçi eğitim anlayışı, olumlu/olumsuz, iç/dış çevrede ortaya çıkan tüm faktörler okul ortamını etkilerken liderlik rol ve beklentilerinin değişmesine sebep olmakta; okullarda müdür, müdür yardımcıları, öğretmenlerin ve öğrencilerin yaşanan gelişmelere uyum sağlamasında liderliğin önemi

artmakta, eğitimcilerden yeniliklere açık ve etkili liderlik davranışları beklenmektedir (Koşar vd., 2017).

Küresel dünyada lider, değişimin süreklilik kazandığı bir ortamda eğitim kurumlarının gelişmesi ve başarılı bir şekilde devam edebilmesi için önemli bir rol üstlenmektedir. Joiner (2019) liderliği, örgütsel bir rol ya da pozisyon olarak değil, bir eyleme geçme biçimi şeklinde ifade etmiştir. Okullarda eğitimciler görevlerini yerine getirirken, eyleme geçme biçimleriyle sahip oldukları liderlik yetkinliğini ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel liderlik anlayışının dışında hareket edebilen, teknoloji ve çevresel koşulları takip eden, ilerlemeyi amaç edinmiş, esnek ve uyumlu liderler kurumlarını başarıya götürmektedir. Dolayısıyla bu durumda liderin gerekli zihniyeti ve çevikliği geliştirmesi gerekmektedir (Akkaya & Bayram, 2021).

Çevik lider, çalışmanın sonucunu beklemek yerine değişimin gerçekleştiği süreç boyunca hipotez üretme, kanıt toplama ve ilerleme süreçlerini disipline etmektedir. Toplanan kanıtlar değişime öncülük etme sürecinde, yapılan işi yönlendirmek ve iyileştirmek için kullanılmaktadır. Okullarda değişime öncülük etmek, sosyal bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Breakspear, 2017).

Teknolojide meydana gelen hızlı gelişim sadece özel sektörde değil, kar amacı gütmeyen kamu kuruluşlarında da dijitalleşmeyi teşvik etmektedir. Liderler, günümüz dünyasında kurumların sürdürülebilir başarıyı devam ettirebilmeleri, ayakta kalabilmeleri için inovasyon, yeni beceriler ve teknolojinin hızla artan değişimine uyum sağlayabilecek dijital zihniyete ve çevikliğe sahip olmalıdır (AlNuaimi vd., 2022).

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Mevcut çalışma ortamlarının belirsiz doğasıyla yüzleşmek için eğitimcilerin ihtiyaç duyduğu yeni liderlik yaklaşımlarından birisi çevik liderliktir. Çevik liderlik iç ve dış dinamiklere bağlı uyarlanabilir, esnek bir strateji geliştirme yeteneği ile ilgilidir ve değişik durumları fark etmek, bunlara hızlı cevap vermek için daha geniş bakış açıları geliştirir. Çevik liderler zorlu ve öngörülemeyen farklı durumlarda liderlik etmek için uyarlanabilirlik ve çok yönlülük becerilerine sahiptir (Attar & Abdul-Kareem, 2020).

Günümüzde okul ortamı, belirsizliğin artması, teknolojinin hızla gelişmesiyle, hızlı bir değişim geçirmektedir. İnternet, yapay zeka ve ilgili teknolojilerin entegrasyonu, öğrenci ve velilerin talebinin değişen dinamikleri ve Covid-19, çalışma ortamında farklı sorunların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Okullarda artan bu karmaşık durumları yönetebilen,



astlarını doğru yönlendirip, doğru hamleler yapabilen, çevik liderler problemlerin çözümünde etkili olmaktadır (Breakspear, 2017). Kamu sektöründe, kar amacı gütmeyen eğitim örgütlerinin içinde, bulunduğumuz şartlara kolay adapte olabilen, olumsuz durumları faydaya dönüştürebilecek çevik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Günümüzde eğitim kurumları çevresinde ortaya çıkan hızlı değişimler, artan belirsizlik ve beklenmedik durumların ortaya çıkması okullarda yeni yapıların oluşmasına; görevli eğitimcilerin liderlik yaklaşımlarını tekrar gözden geçirmelerini gerektirmiştir (Gümüseli, 2001). Bu durum çevik liderliğin önemini vurgulamıştır. Bir okuldaki eğitimcilerin göstermiş olduğu liderlik davranışları okul başarısını değiştirmekte, okulun var olan potansiyelini iyileştirmektedir (Day ve Sammons, 2016). Dolayısıyla değişimi destekleyecek, esnek ve çevik liderlere ihtiyaç vardır. Bu çalışmada değişimin ve yeniliğin sürekli yaşandığı günümüz dünyasında devlet okullarında görev yapan eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algılarının belirlenmesi; demografik değişkenlere göre çevik liderlik algısının farklılık gösterip göstermediğinin araştırılması amaçlanmıştır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısının belirlenmesinin okulun gelişimi ve eğitim kalitesinin artırılması için katkı sağlayabileceği; araştırmanın algısal olarak kamuda ölçülmesinin alan yazına farklı bir bakış açısı sunacağı değerlendirilmektedir.

## **1.4. Araştırmanın Sayıltıları**

Araştırma gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiş olup, araştırmaya katılan eğitimcilerin anket sorularına doğru ve samimi cevap verdiği varsayılmaktadır.

## **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma Adana ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren devlet okullarının temel eğitim ve orta öğretim olmak üzere farklı öğretim kademelerinde görev yapan eğitimcilerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

## 1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada okul eğitimcilerinin çevik liderlik becerisi algısının cinsiyet, medeni durum, doğum yılı, görev yaptığı ilçe, kademe, pozisyon ve kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu çerçevede oluşturulan hipotezler;

H1: Eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1a: Eğitimcilerin planlamada çevik liderlik becerisi algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1b: Eğitimcilerin yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2a: Eğitimcilerin planlamada çevik liderlik becerisi algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2b: Eğitimcilerin yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısı doğum yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3a: Eğitimcilerin planlamada çevik liderlik becerisi algısı doğum yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3b: Eğitimcilerin yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı doğum yılına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısı görev yaptığı ilçeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4a: Eğitimcilerin planlamada çevik liderlik becerisi algısı görev yaptığı ilçeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4b: Eğitimcilerin yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı görev yaptığı ilçeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5a: Eğitimcilerin planlamada çevik liderlik becerisi algısı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5b: Eğitimcilerin yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısı pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6a: Eğitimcilerin planlamada çevik liderlik becerisi algısı görev aldığı pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6b: Eğitimcilerin yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı görev aldığı pozisyona göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: Eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısı kademeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7a: Eğitimcilerin planlamada çevik liderlik becerisi algısı kademeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7b: Eğitimcilerin yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı kademeye göre anlamlı farklılık göstermektedir.

## 1.7. Liderlik

Liderlik, eğitim ve okul yönetimiyle ilgili alan yazında üzerinde çok durulan konulardan birisidir. Liderlikle ilgili günümüze kadar çeşitli tanımlar yapılmakla birlikte genel bir algı oluşmamıştır (Şişman, 2018).

Günümüz iş dünyası yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileyicilik gibi liderlik özelliklerini içeren bir yönetim anlayışını benimsemeyi gerektirmektedir (Erçetin, 1998). Etkili yöneticilerin planlama, organize etme, yöneltme ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirmenin yanında değişimin oldukça hızlı olduğu yoğun rekabet ortamında başarının sağlanmasında liderlik özelliklerini ön plana çıkılmaktadır (Fry, 2003; Ağlargöz, 2016). Yönetimin dört fonksiyonu Tablo 1’de sunulduğu üzere özetlenmiştir.

**Tablo 1.***Yönetimin Dört Temel Fonksiyonu*

<b>Fonksiyon</b>	<b>Tanım</b>
<b>Planlama</b>	Hedef ve faaliyetlerin yerine getirilmesi esnasında, yapılacak iş ve eylemleri önceden tasarlamak, ileriye düşünüş, ileriye bakmaktır.
<b>Organize etme</b>	Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmek için gerekli olan beşeri, finansal, fiziksel kaynaklar ile bilginin bir araya getirilerek koordine edilmesidir.
<b>Yönelme</b>	Çalışanların yüksek performans göstermesini sağlayan yönetsel çabalardır.
<b>Kontrol</b>	Çalışanların performans düzeylerinin incelenmesi ve gerekli değişikliklerin zamanında yapılmasıdır.

*Not.* O. Ağlargöz, 2016, Nobel Akademik Yayıncılık tarafından yayınlanmış olan “Yönetim-Değişen Dünya Etkili Yönetim” adlı çalışmadan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yoğun rekabet, küreselleşme, hız gibi etmenlerin baskısı altında kalan organizasyonların değişen koşullara uyum sağlayamamaları, uzun vadede yok olmalarına sebep olmaktadır (Hormozi, 2001). Geleneksel yöntemlerle hareket eden yöneticilerin bulunduğu işletmelerin mevcut belirsizlik ortamına uyum sağlaması oldukça zordur (Kasap & Peker, 2009). Dolayısıyla örgütler istenilen başarıyı yakalayabilmek için meydana gelen değişimi anlamalı ve bu değişime uyum sağlamalıdır.

Liderler çalışanların ihtiyaçlarını, duygularını, inançlarını ve beklentilerini dikkate alarak, duyarlı davranmalı ve vizyon sağlamalıdır (Karip, 1998). Değişimin sürekli hale geldiği mevcut durumlar karşısında liderler yol gösterici olmalıdır. Daha kaliteli bir örgütsel yaşam ve okul ortamı için öğrenme ve çalışma ortamı hazırlamak, hayata ve işe anlam katmak liderin görevidir (Şişman, 2018). Bunları yaparken lider olarak okul yöneticilerinin sahip olması düşünülen farklı güçler söz konusudur. Sergiovanni (1984) bu güçleri teknik, insani, eğitsel, sembolik ve kültürel olmak üzere beş başlıkta sınıflandırmıştır.

- Teknik güç; “yönetim mühendisliği” rolünü üstlenen lider, örgütsel verimliliği en üst düzeyde gerçekleştirmek amacıyla, zaman yönetimi, teknoloji, planlama, örgütlenme, örgütsel yapı gibi süreçlere odaklanmaktadır. Teknik yönden yetişmiş liderdir.

- İnsani güç; “insan mühendisliği” rolündeki lider insan ilişkilerinde kendini yetiştirmiş, yeterli liderdir. Burada örgüt içinde bireylerin mutluluğunu sağlamak amacıyla, insan ilişkilerine, teşvik, destek, insan gücünün gelişimini sağlama, güdüleme, motivasyon önemsenmektedir.

- Eğitsel güç; “klinik uygulamacı” rolünü üstlenen lider; öğretim etkinliği, öğrenme süreçleri ve eğitim problemi geliştirme konusunda gerekli bilgiye sahiptir. Eğitim problemlerini teşhis etmede usta lider mesleki bilgi ve becerileri önemsemektedir.

- Sembolik güç; “şef” rolünü üstlenen ve sembolik yönden yeterli lider, okulla ilgili önemli değerlere odaklanmaktadır. Okulu gezmek, sınıfları ziyaret etmek, öğrencilerle görünür bir şekilde vakit geçirmek, törenlere başkanlık yapmak ve okul için bir vizyon sağlamak, sembolik liderin görevleridir. Anlam vermek ve insanları ortak bir amaca yönlendirmek sembolik liderlikte etkililiği oluşturmaktadır.

- Kültürel güç; “baş öğretici” rolünü üstlenen lider, okula kimliğini oluşturmada, kalıcı değerleri, inançları ve kültürel bağları tanımlamaya ve güçlendirmeye önem vermektedir. Liderliğin kültürel gücü; yönetimi, öğrenciyi, öğretmeni ve diğer çalışan personeli birbirine bağlamakta etkilidir.

Alan yazında liderlik ile ilgili çeşitli araştırmacıların farklı görüşleri bulunmaktadır. Liderlikle ilgili yapılan çeşitli tanımlar Tablo 2’de sunulduğu üzere özetlenmiştir.

**Tablo 2.**

*Liderlik Tanımları*

Barrow, 1977	Liderlik, bir organizasyonda çalışanları ortak yarar adına ortaya konulmuş hedefler doğrultusunda etkileyip, şevkle çalışmalarını sağlamak için kullanılan bir yetenektir.
Güney, 2000	Belirli şartlar altında, belli bir kişi veya grubun amacını gerçekleştirmek üzere, örgütü etkileme, yönlendirme ve harekete geçirme sürecidir.
Fry, 2003	Liderlik, ortak vizyon için motive olabilen, harekete geçebilen ve mücadele etmek için başkalarını etkileyebilen değerlere sahip bir kültür oluşturma eylemidir.
Özdemir, 2003	Liderlik, organizasyonda belli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik, çalışanları ve paydaşları yönlendirebilme ve onlara rehberlik edebilme yeteneğidir.
Fry, 2003	Liderlik, ortak özlemler için mücadele etmek isteyen diğerlerini harekete geçirme sanatıdır.
Koçel, 2007	Liderlik, belli koşullar altında, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek adına kişinin, çalışanların faaliyetlerini etkilemesi ve onları yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.
Baloğlu, 2011	Liderlik, kültür içine yerleşmiş bir fenomendir.
Önen ve Kanayran, 2016	Liderlik, bireyleri bir amaç ve hedef doğrultusunda bir araya getirerek, bilinçli olarak insanları etkileme yeteneğidir.
Kızıloğlu, 2022	Liderlik, bir organizasyonun tüm mikro ve makro bileşenlerini bir bütün olarak tutan kilit unsurlardan biridir.

Liderlik belli bir hedef doğrultusunda, ortak bir vizyon oluşturmak için çalışanların ve paydaşların gelişimlerini sağlarken grup üyelerinin motivasyonunu arttırıp, harekete geçmesini teşvik ederek, bilinçli etkileme sanatı olarak ifade edilebilir.

Kouzes ve Posner'a göre liderler,

- Süreçle mücadele etmeli, değişimi desteklemeli,
- Ortak bir vizyon yaratmalı,
- İnsanların bilgiye erişimini kolaylaştırmalı,
- İnsanlara sahip oldukları potansiyeli açığa çıkarmalarını sağlayacak gücü vermeli,
- İnsanlara yapmaları gerekenleri söylemek yerine, davranışlarıyla örnek olmalı,
- İnsanları motive etmeli ve cesaretlendirmelidir (akt., Tuna, 2016).

## 1.8. Liderlik Yaklaşımları

Geçmişten günümüze liderlerin insanları nasıl etkiledikleri ile ilgili birçok inceleme ve araştırma yapılmıştır. Yapılan bu araştırmaların sonucuna göre, liderlik davranışını farklı açılardan ele alan ve liderliği etkileyen değişkenler araştırılmış, liderlikle ilgili farklı kuramlar geliştirilmiştir (Avcı & Topaloğlu, 2009).

Liderlik kuramları literatürde özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı olmak üzere üç farklı grupta sınıflandırılmıştır (Koçel, 2007; Ozeroğlu & Koçyiğit, 2020).

### 1.8.1. Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda başarılı olmuş devlet adamları ve askerler incelenmiş, sahip oldukları kişisel özellikler ve bu özellikler arasındaki benzerlikler üzerinde durulmuştur. “Lider olunmaz ancak lider olarak doğulur” ifadesi bu liderlerde görülen ortak bir kanıyı oluşturmuştur (Şişman, 2018; Ozeroğlu & Koçyiğit, 2020).

Liderler yaş, boy, ağırlık, sağlık durumu, cinsiyet, dış görünüş gibi fiziksel özellikler ile başkalarına güven verme, yeni şartlara uyum sağlama, yaratıcı, kişisel bütünlük, üstünlük, özgüvene sahip, diksiyonu düzgün, bireylerle ilişki kurma yeteneği olan, inisiyatif alabilen, hırslı, başarıya güdülü, ısrarlı, zorluklara karşı dirençli, kararlı, baskın, başkalarını etkileyebilme, duygusal olgunluk gibi kişisel özelliklere sahip bireylerdir. Zeki, etkili konuşma yeteneğine sahip, yaratıcı, politik ve diplomatik, konusunda bilgili ve planlı olma, lideri diğerlerinden ayıran özelliklerdir (Koçel, 2007; Ozeroğlu & Koçyiğit, 2020). Lider,

grup üyeleri içerisinde bu özelliklere en fazla sahip olan kimse olarak diğer üyelerden ayrılmaktadır (Ertürk, 2009).

Yapılan araştırmalarda grup içerisinde yukarıdaki özelliklerin birçoğuna sahip olunmasına rağmen grup lideri olmayan kimselerin tespit edilmesi bu teorinin eleştirilmesine sebep olmuştur. Dolayısıyla davranışsal liderlik teoremine yönelinmiştir (Ertürk, 2009).

### 1.8.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımında, liderin iş yerinde neler yaptığı incelenmiş; çalışanlara ve izleyicilere davranış şeklinin önemli olduğu savunulmuş, lider davranışları üzerine odaklanılmıştır. Astları ile olan iletişimi, yetki devredip devretmemesi, amaçları tespit etme biçimi, planlama ve denetim tarzı gibi faktörler liderin etkililiğini göstermektedir (Koçel, 2007; Şişman 2018; Ertürk, 2009).

Ohio Devlet Üniversitesi Modeli'nde liderin davranışlarını tanımlamada iki bağımsız değişkenin rolü olduğu keşfedilmiştir. Bu değişkenler (Gannon, 1979, akt: Koçel, 2010):

- Kişiyi dikkate alma: Liderin kişiye önem veren davranışları arttıkça devamsızlık azalmaktadır.
- İnisiyatif: Liderin inisiyatifi arttıkça izleyicilerin performansının artmasıdır.

1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetiminde farklı kademelerde çalışanlarla yapılan çalışma sonucunda liderlerin "iş ve birey odaklı davranış" gösterdiği gözlemlenmiştir (Koçel, 2007, s.452; Önen & Kanayran, 2016 ):

- Birey odaklı davranış (employee – centered style): Lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerini memnun edecek çalışma koşullarını iyileştirmeye çalışan ve çalışanların kişisel gelişim ve ilerleyişi ile ilgilenen bir davranış sergiler.
- İş odaklı davranış (job – centered style): Lider, grup üyelerinin önceden belirlenmiş yöntemler doğrultusunda çalışıp çalışmadığını takip eder, cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir.

Bu çalışmalardan ulaşılan sonuca göre, liderin kişiye yönelik davranış sergilemesi liderlikte daha etkilidir.

### 1.8.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık teorisine göre, “her ortamda geçerli bir liderlik özelliği ve davranışı söz konusu değildir” (Şişman, 2018, s.5). Bu yaklaşım, liderlik hakkında daha gerçekçi olan, liderliğin içinde bulunulan koşula ve duruma göre değişeceğini, değişik şartların farklı liderlik özellikleri gerektireceğini savunmaktadır. Koşullar ve belirleyiciler her durumda değişmektedir. Astların özellikleri, gerçekleştirilmek istenen amaç, kararların önem ve aciliyet düzeyleri gibi durumlarda lider davranışları değişiklik gösterecektir (Ozeroğlu & Koçyiğit, 2020).

Stres ve kaygı yaratan durumlarda, bir kişi sosyal destek ve duygusal rahatlık arama eğilimindeyken bir başka kişi savunmacı veya düşmanca davranabilmektedir (Fiedler, 1981). Fiedler, liderlik sürecini buradaki etkileşime bağlı olarak çözümlenmiştir. Kişilik özellikleriyle birlikte içinde bulunulan şartların liderin etkililiğini nasıl etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır (Erçetin, 1998).

Durumsallık yaklaşımına ait teorilerin ortak özelliği, tek bir liderlik türünün olamayacağı ve liderliğin bazı durumlarda görev ağırlıklıyken, bazı durumlarda ise ilişki ağırlıklı olabileceğidir (Çağlar, 2004).

### 1.8.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Belirsizliğin ve rekabetin yoğun olduğu çevrede organizasyonların sürdürülebilirliği için dış çevreye uyumunu, etkinlik ve verimliliği sağlamak amacıyla birçok modern yaklaşım ileri sürülmüştür (Ozeroğlu & Kocyiğit, 2020). Her teorinin kendinden önceki teoriyi geliştirerek ilerleme kaydettiği görülmektedir (Çetin & Özdemir, 2020).

#### 1.8.4.1. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi örgütsel değişim konusunda potansiyellerini geliştirmelerine bağlıdır. Transformasyonel liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirebilecek liderlik türüdür (Çelik, 1998). Dolayısıyla bu liderlik yaklaşımı iş gücünün farklı krizlerle baş edebilmesi için yenilikçi bir strateji izlemektedir (Poturak vd., 2020). Transformasyonel liderlik özelliklerine sahip liderler değişimi desteklemekte, örgüte değer kazandırmaktadır (Çelik, 1998). Değişkenliğin olduğu çevrede var olan işlevi sorgulayan, örgütte ortak bir vizyon oluşturan, astların motivasyon ile harekete geçmesini sağlayan dönüşümcü liderlerdir (Karip, 1998). Dönüşümcü liderler, örgütün refahını arttırmak ve kurumu geleceğe taşımak için yeni fikirler



ve yeni bakış açıları ortaya çıkarmaya çalışan liderleri ifade eder (Korejan & Shahbazi, 2016).

Liderler, çalışanlar için potansiyel fırsatlar yaratarak kültür gelişimi ve enerji kaynaklarının verimli kullanımı için farklı stratejiler geliştirirken (Avarsin & Kaleybar, 2012), çalışanlarına öğrenme deneyimlerini teşvik etmek için projeleri devretmeye ve her bireyi benzersiz görüp saygı duymaya isteklidir (Koh, 1995).

Okullarda iş görenler arasında işbirliğini destekleyen, öğretmenlerin duygu ve ihtiyaçlarına cevap veren ve önemseyen, problemlere yenilikçi bir bakış açısı getirerek okul, veli, öğrenci, öğretmen arasında güçlü iletişim kurabilen ve okuluna vizyon kazandıran lideri dönüşümcü lider olarak ifade etmek mümkündür.

#### **1.8.4.2. Transaksiyonel (Etkileşimci) Liderlik**

Etkileşimci liderlik yaklaşımı, lider ve çalışan arasındaki ilişkiye odaklanarak kurumun başarısını arttırmayı amaçlamaktadır (Kabeyi, 2020). Dönüşümsel liderliğin aksine çalışanların fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarını önemsemektedir (Koh vd., 1995).

Etkileşimsel liderlikte çalışanın göstermiş olduğu performansa göre ödül ve ceza sistemi uygulanmaktadır. Etkileşimsel liderlik karizmatik liderliğin bazı özelliklerini göstermektedir. Statükoyu sürdürmek adına çalışanlarının motivasyonunu yükseltmede ve anlaşma yapmakta oldukça başarılıdır (Northouse, 2016).

Liderler, buldukları organizasyonun kültürünü olduğu gibi kabul eder. Mevcut sistem içerisinde çalışmaya ve kurumun hedefine ulaşması için müzakere etmeye eğilimlidir. Nadiren mevcut sorunlara yeni çözümler arar (Kabeyi, 2020).

#### **1.8.4.3. Stratejik Liderlik**

Sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin iş yaşamında ortaya çıkardığı ani değişim ve dönüşümler ile karmaşık/kompleks problemlerin olduğu rekabet ortamında avantaj sağlamak isteyen örgütlerin etkili liderlere ihtiyacı vardır. Etkili liderin varlığı örgütün başarısının devam etmesi için gereklidir. Stratejik liderlik sürekli değişim içerisinde olan günümüz dünyasına uyum sağlayabilecek, esnek, örgütün varlığını uzun süre devam ettirebilecek, kurumda vizyon oluşturabilecek ve stratejik düşünerek çalışanları etkileyebilecek liderlik yaklaşımıdır (Fry, 2003). Stratejik liderler gelecek için öngörülebilir bulunup gereken stratejik yönetim anlayışını geliştirir. Birlikte çalıştığı yönetici ve çalışanlara gerekli yetkileri vererek, örgütün yenilikçi ve yaratıcı hedefler doğrultusunda rekabetin yoğun olduğu küresel dünyada

stratejik değişimi gerçekleştirir (Akyüz, 2018). Stratejik liderler, bireysel inisiyatif ve sorumluluk alma, yaratıcılık, risk alma, sürekli öğrenme, yeni hedef ve stratejilere dönüşüme izin veren girişimciliği teşvik edicidir (Fry, 2003).

#### **1.8.4.4. Hizmetkar Liderlik**

Hizmetkar liderlik, insani değerlere odaklanması, izleyenleri yönlendirmekten ziyade izleyenlere hizmet etme anlayışını esas alması, izleyenlerin ihtiyaçlarına daha fazla odaklanmasıyla diğer modern liderlik türlerinden ayrılmaktadır (Dennis & Bacarnea, 2005; Küçük & Yavuz, 2018). Hizmetkar liderler, çalışan ve paydaşların yetiştirilmesine ve gelişimine yardımcı olarak çalışanlarını etkileme ve geliştirme özelliğine sahip, kurum içi amaç ve hedefleri gerçekleştirirken çalışan istek ve ihtiyaçlarını önemseyen, gerekli motivasyonu sağlayabilen, katılımcılığı esas alan, sosyal sorumluluk bilincine sahip liderlerdir (Russel & Stone, 2002; Dinçer & Öksüz, 2011; Akyüz & Eren, 2013; Eva, Robin, Sendjaya, Dierendank & Liden, 2019).

Okul personelini odak noktasına alacak hizmetkar liderlerin eğitim kalitesi ve başarının artmasına katkı sağlayabileceği söylenebilir. Temel işlevi bireylerin gelişmesi ve yetişmesi olan eğitim kurumlarında, etkili bir liderlik tarzı olduğu ifade edilmektedir. Okul müdürlerinin gösterdiği hizmetkar liderlik rolü öğretmenlerin kendilerini okula ait hissetmesi ve yöneticilerine olan güvenin arttıracak, okul başarısında etkili olacaktır (Usta & Ünsal, 2018).

#### **1.8.4.5. Otantik Liderlik**

Otantik liderlikte kendine olan inanç, bağlılık, hesap verebilirlik, dürüstlük, tutarlılık, cesaret, doğruluk, kendine ve başkalarına saygı ve güven gibi psikolojik duygular liderliğe katkıda bulunmaktadır. Ahlaki olarak doğru anlayışa sahip olmak ve bu yönde hareket etmek, çalışanların davranışına da yansımaktadır. Liderin astları ile olan ilişkisinde şeffaflık ve denge karşılıklı saygıyı getirmekte, bu durum lider ve çalışan arasındaki güveni arttırmaktadır (Avolie & Gardner, 2005; Wulffers vd., 2016).

Otantik liderlik, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekilde ifade edilmiş olsa da, ortak görüşler bulunmaktadır (Kruse, 2013):

- Otantik liderler güçlü yanlarının, sınırlarının ve duygularının farkındadır. Kendilerini gerçekleştirmiş bireylerdir. Çalışanlarına zayıf yanlarını göstermekten çekinmezler. Ayrıca kendini gerçekleştirmenin asla tamamlanmayan bir yolculuk olduğunun farkındadırlar.
- Örgütün misyonunu ve hedefini kendi çıkarlarının önüne koymakta, güç, para ve ego için değil elde edecekleri sonuç için işin peşinden koşmaktadırlar.
- Otantik liderler sadece akılları ile değil, duygularıyla da hareket ederler. Astlarına karşı duygularını yansıtmak sorun olmamakta, aksine güçlü iletişim kurmak için bunu gerekli görmektedirler.
- Otantik liderler uzun vadeye odaklanmaktadır. Şirketin başarısı için sıkı ve sabırlı çalışma gerekliliğinin bilincindedir.

Otantik liderlik yaklaşımını benimsemiş okul müdürleri, güvene dayalı pozitif bir okul ortamının oluşmasına katkı sağlar. Dolayısıyla “motivasyonu yüksek, örgütsel ve mesleki bağlılıkları güçlü, öğrencilerin sorunlarına duyarlı, meslektaşlarıyla sağlıklı ilişki kurabilen, okulu içselleştirmiş, örgüt içinde oluşan olumsuz durumdan etkilenmeyen, okulun eğitimine katkı sağlayan okul personellerinin varlık göstermesi beklenmektedir (Okçu & Anık, 2017).

#### **1.8.4.6. Etik Liderlik**

Sosyal ortamın karmaşıklığı ve insan ilişkilerindeki zorlayıcı faktörler liderlere zor görevler yüklemektedir. Liderlerin etik değerler ve inançlar sistemine sahip olması örgütsel güven ve yaratıcılığın gerçekleşmesine ortam oluştururken, liderin; adil, dürüst, güvenilir olma gibi tutum ve davranışları, etik boyutları öne çıkaran özellikleri, çalışanların ve örgütün uzun dönemli sürdürülebilir bir büyüme sağlamasında etkilidir (Akdoğan & Demirtaş, 2014).

Etik, doğruyu yanlıştan, iyiyi kötüden ayırma sürecini ifade ederken, insan davranışlarını etkileyebilecek standartların geliştirilmesine rehberlik etmektedir. Dolayısıyla etik, insanların sahip olduğu değerlerine göre seçim yaptığı ahlaki konularla ilgilidir. Etik liderlerin kuruluşları ve paydaşları için en iyi kararları verdiklerinden emin olmak için güçlü bir etik çerçeve geliştirmeleri ve kullanmaları gereklidir (Dolan, 2021). Çalışanların güvenini, sadakatini ve saygısını etik davranış yoluyla kazanan lider, örgüt ortamında güvenli ve sağlıklı bir ilişki kurulmasında etkilidir (Aronson, 2009).

#### **1.8.4.7. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderler, kişisel yetenekleri, sahip oldukları çekicilikleri ve özgüvenleri ile izleyenleri derin ve olağanüstü bir şekilde etkileyebilmektedir (Koçel, 2010). Karizmatik lider, çalışanları belirli bir vizyon ve misyon etrafında toplayan, kriz anlarında çalışanları bir arada tutabilen, gelecek kaygısını ortadan kaldırarak çalışanlarına liderlik yaparken onlara değer katan kimselerdir (Gürer, 2019). Okul örgütleri açısından değerlendirildiğinde, okul yöneticilerinin karizmatik lider olarak algılanması, okul çalışanları, öğretmen ve öğrenciler üzerinde olumlu etki bırakmaktadır (Günçavdı, 2017)

Eğitim dünyasında meydana gelen ani değişimler ve ortaya çıkan belirsizliklerin sonucunda oluşan kaos ortamı ile mücadele edebilmek amacıyla farklı çağdaş liderlik yaklaşımları ortaya çıkmış olmasına rağmen, değişimi fırsat gören, yeniliklere kolay uyum sağlayabilen, bütünleştirici bir etki yaratan, etkili bir eğitim-öğretim hayatı çevik liderlik yaklaşımı ile mümkün görünmektedir. 21. yüzyılda bir ülkenin gelişmişlik seviyesine ulaşmasında, yaşanan sürekli değişimlere ve gelişen koşullara uyum sağlayacak, mücadele edebilecek beyin gücüne sahip olması gerekmektedir. Bu kapsamda çeviklik kavramı ön plana çıkmaktadır.

#### **1.9. Çeviklik**

Çeviklik kavramına ilk olarak 1991 yılında Leigh Üniversitesi Iococca Enstitüsü tarafından ABD’de bozulan ekonominin tekrar canlanması ve ABD’nin üretim lideri olması için neler yapılması gerektiğini açıklayan raporda yer verilmiştir (Hormozi, 2001). Küreselleşmeyle beraber yerel sınırlar ortadan kalkarken, yoğun rekabet koşulları organizasyonlar üzerindeki baskıyı arttırmış, işletmeleri sürekli değişim ve yeniliğe uyum sağlamaya zorlamıştır. Çeviklik kavramı fırsatları fark edip değerlendirmede, organizasyonların yenilikçi ve rekabetçi performans göstermelerinde büyük öneme sahiptir (Sanbamarthy, Bharadwaj & Grover, 2003). Çeviklik, köklü bir değişime eğilimi olan ortama, hızlı ve etkili bir şekilde tepki verme yeteneğini kapsamaktadır (Attar & Abdul-Kareem, 2020).

Çeviklik kavramı, kurumların ürün, hizmet, kanal ve pazar alanlarında yapmış oldukları yeniliklerle değer yaratma ve rekabet ortamında iyileştirmenin yapılabilmesinde temeli oluşturmaktadır (Sanbamarthy, Bharadwaj & Grover, 2003). Kuzey Amerika, Avrupa ve Asya’da liderlerin %91’i büyümek için en kritik başarı faktörünün “çeviklik” olduğunu belirtmiştir (Joiner & Josephs, 2007).

Sharifi ve Zhang (1999) iş dünyasındaki değişiklikleri algılama ve öngörme olarak çevikliğin iki ana faktörden oluştuğunu ifade etmiştir.

- Beklenmedik ani değişimlere zamanında yanıt vermek,
- Değişimi fırsata çevirerek bu durumdan fayda sağlamak.

Tablo 3'te çeşitli araştırmacılar tarafından ifade edilen çeviklik tanımları sunulduğu üzere özetlenmiştir.

**Tablo 3.***Çeviklik Tanımları*

<b>Kaynak</b>	<b>Tanım</b>
<b>Cho vd., 1996</b>	Çeviklik müşteri tarafından tasarlanan ürün ve hizmetlere, değişen pazarlara hızlı ve etkin bir şekilde karşılık vererek, devam eden ve öngörülemeyen bir değişimin rekabetçi ortamında hayatta kalabilme ve gelişebilme yeteneğidir.
<b>Zang &amp; Shrafi, 2000</b>	Çeviklik örgütsel çevrede meydana gelen değişimleri öngörebilen ve bu değişime ayak uydurabilen yetenek olarak tanımlanmaktadır.
<b>Yusuf &amp; Günesekaran, 2002</b>	Çeviklik ani değişimlerine hızlı ve etkin bir şekilde tepki vererek, öngörülemeyen değişimlerin yaşandığı rekabet ortamında hayatta kalabilmektir.
<b>Yusuf &amp; Günesekaran, 2002</b>	Çeviklik yeni pazar fırsatlarına cevap verme hızıdır
<b>Fernandez, 2005</b>	Çeviklik ani değişimlere ve kurallara hızlı tepki verebilmek, rakiplerin beklenmedik hamlelerine karşılık verebilmek, çalışan davranışlarında kültürel farklılıklara hızlı cevap verebilmektir.
<b>Ustasüleyman, 2008</b>	Çeviklik yüksek kalite ve düşük maliyetle, sürekli değişen müşteri beklentilerini karşılayabilme yeteneğidir.
<b>Kettunen, 2009</b>	Çeviklik, geleneksel seri üretimin aksine düzensiz ve öngörülemeyen taleple başa çıkabilmektir.
<b>Galguly vd., 2009</b>	Bir işletmenin kendi etrafında gelişen fırsat ve tehditleri tespit edip, bulunduğu ortamda tüketici ve paydaşlarına hızlı cevap vererek stratejik yöntemlerini tekrar tekrar yapılandırabilme yeteneğidir.
<b>Ganguly vd., 2009</b>	Çeviklik bir sistemin hızla değişen ihtiyaçları ve diğer dış uyaranları, ürün ve hizmetlerinin kalitesinden ödün vermeden, maliyeti etkin bir şekilde karşılama yeteneğini ifade eder.
<b>Abdelilah vd., 2018</b>	Çeviklik bir firmanın uzun vadeli bir vizyon oluşturmasını sağlayan stratejik bir yetenektir.
<b>Özen &amp; Koç, 2021</b>	Çeviklik, belirsizliğin yoğun yaşandığı dış ortamda, olayları okuyabilme ve anlamlandırabilme yeteneği ile refleksleri arttırabilme çabası içinde olabilmektir.
<b>Troise vd., 2022</b>	Çeviklik değişken, belirsiz ve kompleks iş dünyasında hayatta kalmak ve başarılı bir şekilde rekabet etmek, ani değişiklikleri öngörüp, bu değişikliklere hızlı ve etkili şekilde yanıt verme yeteneğidir

**1.10. Örgütsel Çeviklik**

Dünyanın dört bir tarafında örgütler çalkantılı dünya ekonomisine uyum sağlamaya çalışırken birçok şirket eskiden doğru olanı yapmaya devam ettiği için zor durumda kalmaktadır. Bu durumun hızlı değişim ve artan karmaşıklık ile karşılıklı bağımlılıktan kaynaklandığı belirtilmiştir (Joiner & Joseph, 2007).

Değişim hızlandıkça belirsizlikler ve yenilikler artmakta, gelecekte oluşabilecek tehdit ve fırsatları tahmin etmek zorlaşmaktadır. Her şeyin birbiriyle bağlantılı olduğu, birbirine bağımlı olduğu bu dünyada, müşteriler, tedarikçiler ve paydaşlarla güçlü ittifaklar kurabilenler güçlü şirket olacaktır. Dolayısıyla yaşanan aksaklıklar ve küresel rekabet ortamında organizasyonların iş modellerini geçmişe göre daha hızlı ve daha kapsamlı bir şekilde dönüştürmeleri gerekmektedir (Doz & Kosonen, 2010). Değişim hızının, karmaşıklığın ve karşılıklı bağımlılığın artmaya devam edeceği bu güçlü eğilimlerin farkında olan ve dönüşen organizasyonlar çeviklik seviyesini geliştirmiş olacaktır (Joiner & Joseph, 2007).

Örgütsel çeviklik hem içerde hem de dışarda ortaya çıkan çevresel değişikliklere cevap verebilmek, sahip olunan kaynakları zamanında gerektiği şekilde kullanma becerisiyle elde edilir (Sharifi & Zhang, 2000).

Maskel (2001) organizasyonel çevikliğin özelliklerini, müşteri refahı, insan ve bilgi, iş birliği ve değişimi yakalayabilmek şeklinde dört başlık altında toplamıştır:

- İşletmenin vermiş olduğu hizmetin ölçülenmesini, müşteri üzerinde yaratmış olduğu değer üzerinden yapmak,
- Çalışanların bilgi birikimlerini müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek, onların faydasına olacak şekilde kullanmak,
- Müşterilerin sürekli değişen taleplerini karşılayabilmek için gerektiğinde gerekli işbirliğini yapmak,
- Ani belirsizlik, hızlı değişim ve çalkantılı ortamı avantaja çevirmek şeklinde ifade etmiştir.

Bilgi işlem, iletişim ve teknoloji örgütlere çevikliği arttırmak için önemli fırsatlar sunmaktadır (Venkatraman & Henderson, 1998). Örgütsel çeviklik, organizasyonlara değer katmaktadır. Yapılan anket araştırması, yöneticilerle görüşme, vaka çalışmaları ve finansal analizlerde tüm faktörler aynı olmasına rağmen çevikliği fazla olan kurumların daha yüksek iş performansına sahip olduğu görülmüştür (Joiner, 2013/2014).

McKinsey & Company'nin yapmış olduğu araştırmaya göre, çevik dönüşümü gerçekleştiren şirketlerde dönüşümün başlamasından bu yana genel performansta orta düzeyde ve önemli bir artış görüldüğü, ortalama olarak çevik birimlerdeki yanıtlayıcıların

emsallerine kıyasla finansal olarak daha iyi performans gösterdikleri ifade edilmiştir (Salo, 2017).

Allied Consultants Europe'un (2010) yapmış olduğu araştırmaya katılan 533 üst düzey Avrupalı yöneticinin yaklaşık % 90'ı çevikliğin, çağdaş iş ortamında önemli bir performans faktörü olduğu, başarı üzerinde önemli katkısının olduğunu, gelecekte başarıyı devam ettirebilmek için çevikliğe ihtiyaç olduğunu ileri sürmektedir.

### 1.11. Çevik Liderlik

Oynaklık, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklığın yeni norm kabul edildiği, günümüz iş dünyasında yalnızca organizasyonların iş yapma şeklini değil aynı zamanda yöneticinin de liderlik etme şeklini değiştirmesi gereklidir (Lawrence, 2013). Swift ve Lange (2018) liderlerin belirsizliğin arttığı, değişimin hızlandığı mevcut ortamda, kurumların başarıyı devam ettirebilmesinde üç alışkanlığın yardımcı olabileceğini ifade etmiştir:

- Teknolojide meydana gelen yeni trendleri takip etmek,
- Dijital değişim ve yatırım stratejilerinin yönünü belirlemek,
- Ekibin hızlı ve kesin bir şekilde değişmesine öncülük etmek.

Yapılan araştırmalar sonucu çevik liderler, var olan durumu devam ettirmek yerine değişim odaklı hareket edebilen, meydana gelen değişim sonucunda süreci iyi yönetebilen, değişime uyum sağlayabilen, başarıya ulaşabilmek için çalışma sistemini sürekli yeniden düzenleyebilen, gelecekte ortaya çıkabilecek talep ve isteklere karşı öngöründe bulunup projelerini oluşturabilen liderlerdir (Joiner & Josephs, 2007; Medinilla, 2012; Tessem, 2014; Henson, 2015; Denning, 2016; Rigby vd., 2016).

Fernandez'e (2005) göre çevik liderlik; yeni ve alışılmadık ortamda beklenmedik olaylara ve ani değişimlere hızlı yanıt verip, esnek olabilmektir. Joiner & Josephs (2007) çevik liderliği karmaşık, hızla değişen koşullar altında akıllıca ve etkili eylemde bulunma yeteneği olarak ifade etmiştir. Çevik liderin örgüt kültürünü ve kurumsal performansı etkilediği ifade edilmiştir (Hinkler vd., 2011). Bushuyeva vd. (2019) çevik liderleri, kolaylaştırıcı rol oynayan, engelleri ortadan kaldırarak, yaratıcılığı teşvik eden, ekibin değer yaratmasına izin veren, yeni ekiplerin oluşmasına katkıda bulunurken, mevcut ekiplerin etkinliğini arttıran, organizasyonda iş ilişkileri ağı kurabilen lider olarak tanımlamaktadır. Akkaya vd. 'ne (2020) göre, kaos ortamında çevreden gelen ani değişimlere ve teknolojik yenilenmelere

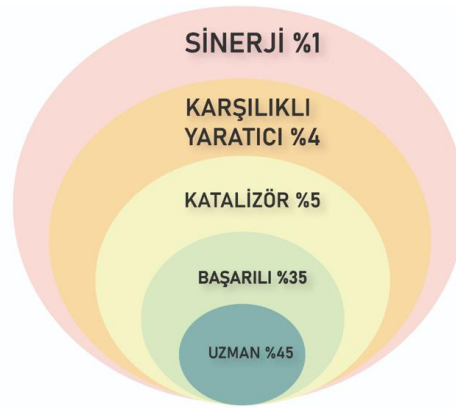


akıllıca ve etkili eylemlerle uyum sağlama yeteneğidir. Yazıcı vd. 'ne (2022) göre çevik liderlik, belirsiz ve kafa karışıklığı gibi zorlu durumlar karşısında etkili bir yönetim sergilenmesidir.

Günümüzün küresel iş ortamında oynaklık ve karmaşıklık yüksek düzeyde olduğundan, rekabette bir adım önde olmak ve hızlı çevresel değişikliklere cevap vermek için kuruluşlar çevik liderlik yaklaşımına odaklanmıştır (Attar & Abdul-Kareem, 2020). Çevik liderlikte amaç, çalışanlara mümkün olduğunca fazla yetki vererek çalışanların katılımını ve performansını arttırıp, sorumluluk almalarını sağlamaktır. Çevik liderlik düzeyinde aşağıdan yukarıya doğru bir artış söz konusudur (Thoren, 2020).

### Şekil 1.

#### *Çevik Liderlik Gelişim Evreleri*



B. Joiner & S. Josephs, 2007, John Wiley & Sons, Inc., s.233 tarafından yayımlanmış olan “Leadership agility-five levels of mastery for anticipating and initiating change” adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

Joiner ve Joseph'in (2007) yapmış olduğu çalışmada, araştırmaya katılanların %45'i “uzman”, %35'i “başarılı”, %5'i “katalizör”, %4'ü “karşılıklı yaratıcı”, %1'i “sinerjik” seviyesini oluştururken, liderlerin %10'u uzmanlık öncesi evreyi oluşturmaktadır. Uzmanlık öncesi evrede çeviklik bulunmamaktadır.

#### **1.11.1. Çevik Lider Yetkinlikleri**

Günümüz dünyasındaki dijital dönüşüm ve müşteri taleplerindeki değişim, yoğun rekabet ortamı, belirsizlik, karmaşıklık ve bulanıklık etkin bir liderlik modeli olan çevik liderliği gerekli kılmaktadır. Araştırmayı ve düşünmeyi temel alan çevik liderlik yaklaşımındaki temel öğeler, “liderin mevcut dinamik yetenekleri, modern yönetim yaklaşımı, kişisel özellikleri ve

becerileridir” (Akkaya, 2021, s.180). Çevik liderlerin sahip olduğu temel yetkinlikler şunlardır;

- Esnek olmak: Çevik lider, mevcut değişiklikleri ve eğilimleri düşünebilen, yeni bilgilere dayalı olarak daha uygun bir yol çizebilen liderlerdir. (Moore, 2020). Başarıya ulaşmak için çalışma şeklini sürekli değiştirmektedir ve örgüt içindeki farklılıklara ve meydana gelen yeni koşullara karşı esnektir (Parker, vd., 2015; Henson, 2015). Çevik lider, adaptasyon sağlamak, yeniliklere karşı açık olabilmek ve zorlukların üstesinden gelmek için düşünce tarzını esnek bir şekilde değiştirir (Henson, 2015).
- Sonuç odaklı olmak: Çevik lider, üzerinde çalıştığı projenin sonuçlanmasına odaklanarak, hızlı bir şekilde gerekli yönlendirmeleri hayata geçiren liderdir. Çevik lider için sonuca ulaşılammış iş başarısızlık anlamına gelmektedir (Akkaya, 2021).
- Açık olmak: Çeviklik, değişime, yeni fikirlere, olasılıklara ve geri bildirimlere açık olmayı gerektirir (Sanbaturthy, Bhoradwaj & Grover, 2003; Hanson, 2020). Çevik lider, teknolojiye ılımlı yaklaşan, süreci değerlendirirken yenilikleri benimseyen, çalışanların gelişimine açık liderdir (Ozeroğlu & Koçyiğit, 2020).
- Kabullenme: Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğunu bilir, değişen koşulları kabullenir ve mevcut ihtiyaçlarını karşılamak için sahip olduğu yetenekleri ve kaynakları kullanır (Bellack, 2020).
- İşbirliği: Değişimlere hızlı uyum sağlayabilmek ve sorunları çözmek için ekibi merkeze alarak, şirketleri çevik tutmaktadırlar (Zink, 2020). Çevik lider, kıdemi daha az önemser, ancak uyumlanmayı sağlamak, çeşitlilikten daha fazla faydalanmak, işbirliğini teşvik ederek, performansın artırılması amacıyla becerilerin gelişmesini sağlar. Ekip çalışması ve işbirliği ile üzerinde çalıştığı projenin sonuçlanmasına odaklanır (Henson, 2015).
- Daima dinleyici olma: Çevik liderler, ekibinin, rakiplerinin, müşterilerinin iyi bir dinleyicisi olarak anlamlı şeyler ortaya çıkartırlar (Laughman, 2020; Akkaya, 2021).
- Sürekli öğrenme: Çevik liderler, tepki vermeden önce, ani karar vermemek için dinlemeyi ve öğrenmeyi tercih eder (Franz, 2020). Hem deneme-yanılma hem de bireylerin birbirlerinden öğrenmesi yoluyla çevik liderler öğrenmeye açıktır (Henson, 2015).

- Sorunlarla başa çıkabilmek: Çeviklik gelişmek için gereklidir. Çevik liderlikte, çalışanları güçlendirmek ve çalışanlarla daha fazla iletişim kurmak gereklidir (Holman, 2020).
- Meraklı olmak: Çeviklik, sürekli değişen koşulları takip etmek, olası çözümler geliştirebilmek için mevcut duruma uyarlanabilmeyi gerektirir. Merak, lider için güçtür. Çevik lider, her zaman yeni şeyler öğrenmeye meraklıdır (Wood, 2020).

Bu yetkinliklerden hareketle, çevik lider mevcut değişikliklerden dolayı yön değiştirmekten çekinmeyen, değişen koşullara karşı esnek, sonuç odaklı, yeni fikirlere ve eleştirilere açık, sahip olduğu şartları kabullenip, elindeki olanakları bu doğrultuda kullanabilen, iyi bir dinleyici, öğrenmeye meraklı ve sorunlarla baş edebilecek güçte lider olarak ifade edilebilir.

### **1.11.2. Çevik Liderlikle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Çevik liderlikle ilgili alan yazın incelendiğinde farklı araştırmacılar tarafından yapılmış farklı çalışmalar bulunmaktadır.

Joiner ve Josephs (2007) “Leadership agility-five levels of mastery for anticipating and initiating change” adlı çalışmasında 600’den fazla yöneticiyle görüşme sağlamıştır. Araştırma sonucunda çevik liderlik gelişimi, uzman, başarı, katalizör, karşılık yaratıcı, sinerjik şeklinde beş farklı evrede ifade edilmiştir. Her yeni gelişim evresi daha yüksek düzeydeki değişime ve karmaşıklığa etkin bir şekilde cevap verme yeteneğini temsil etmektedir. Çalışmada, % 10’ luk kesimin bulunduğu uzman öncesi evre, çevik liderlik özelliği göstermemektedir. %45’lik kesim ise, en az çeviklik özelliği gösteren uzman evresidir (Joiner & Josephs, 2007).

Tablo 4’te çevik liderliğin gelişim evreleri sunulduğu üzere özetlenmiştir.

**Tablo 4.***Çevik Liderlik Gelişim Evreleri*

<b>Uzman</b>	Sahip oldukları bilgi, tecrübe, güçlü problem çözme yetenekleri ile danışılan, güven veren birey konumdadır. Geri bildirim vermektense ya da almaktan kaçınırlar. Danışman rolündedir
<b>Başarı</b>	Yönetim stratejileri sonuç odaklıdır. Yönetici hedefleri doğrultusunda çalışanları motive eder. Sonuca ulaşmak için geri bildirim verir veya alır. Stratejik kararlar için sık sık toplantılar düzenler.
<b>Katalizör</b>	Örgüte vizyon katma ve hedefleri doğrultusunda doğru insanları bir araya getirme de başarılıdırlar. Değişime açık, vizyoner yönelimleri ile mevcut şartlarda son derece karmaşık, hızla değişen iş şartlarında sürdürülebilir başarıyı gerçekleştiren çeviklik seviyesini temsil etmektedir.
<b>Karşılıklı Yaratıcı</b>	Ortak amaç doğrultusunda işbirlikçi ve organizasyonel ilişkiler geliştirmeye kararlı liderlerdir. Yalnızca kendi alanında değil tüm örgüte karşı sorumluluk bilincine sahip, işbirlikçi takımların oluşmasını önemsemektedir. Duygusal dayanıklılıkları, yaratıcılıkları ve kapasiteleri fazla, kazan kazan çözüm önerileri ile yirmi birinci yüzyılda hızla değişen ve çoğunlukla yıkıcı olan küresel ekonomide uzun vadeli başarı için donanımlıdırlar.
<b>Sinerjik</b>	Liderler tarafından geliştirilen kapasite ve yetkinliklerin en ileri noktasını temsil etmektedir. Çekişmeli ve kaotik ortamlarda başarılı, merkezde kalma yeteneğine sahip, zorlu çatışmaları tüm taraflar için faydalı çözüme dönüştürebilen, sezgileri güçlü liderlerdir. Farklı takım liderliği stilleri arasında rahat hareket edebilmektedir. Çalışma ortamında sinerjik sezgilere sahip olması, farklı enerji dinamiklerini yönlendirerek karşılıklı fayda sağlayabilecek sonuçlar elde etmeyi, başarıyı hedefler.

*Not.* B. Joiner & S. Josephs, 2007, John Wiley & Sons, Inc., s.6-11 tarafından yayımlanmış olan “Leadership Agility” adlı çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Özdemir ve Çetin (2019) çalışmasında, öğretmenlerin algısına göre, okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Çalışma sonucunda çevik liderlik özelliklerini duygusal çeviklik, sinerji çevikliği, dijital okuryazarlık ve teknoloji çevikliği, paylaşılan sorumluluk ve proaktivite çevikliği, yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği olmak üzere beş boyutta sınıflandırmışlardır.

Yılmaz (2021) çalışmasında, çeşitli kademelerde görev yapan öğretmenler tarafından okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin algılanma düzeylerinde farklılıklar olduğunu; okul müdürlerinin göstermiş oldukları çevik liderlik özellikleri ile okul etkililiği arasında pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Parker vd.'nin (2015) 23 şirket üzerinde gerçekleştirdiği “Improving Productivity with Self-Organised Teams and Agile Leadership” adlı çalışmada, geleneksel performans modelleri ile takım çalışması yöntemlerinin uyumlanamadığı, çevik liderlik bakış açısına sahip liderler tarafından yönetilen organizasyonların kendi kendini organize eden takımlara dönüşebileceği üzerinde durulmuştur.

Klopper ve Pendergast (2017) “Agile Leadership and Responsive Innovation in Initial Teacher Education: An Australian Case Study” adlı isimli çalışmasında Avustralya’da görev yapan öğretmenlerin çevik liderlik ve yeniliğe duyarlılığını vaka olarak incelemiştir. Bu çalışma müfredatın yenilenmesi sürecinde karşılaşılan zorluklara ve kolaylaştırıcılara odaklanarak, çevik liderlik ve yeniliğe duyarlılığa çağrı yapmakta, reform hedefini gerçekleştirmek için gerekli görülmektedir. Avustralya Başlangıç Düzeyi Öğretmen Eğitimi’nin (ITE) üç aşaması Tablo 5’te özetlenmektedir.

**Tablo 5.**

*Avustralya Başlangıç Seviyesindeki Öğretmen Eğitimlerinin Aşamaları*

	Yeni dilin ve felsefenin tanıtılması
	Geçişe odaklanmak
<b>Başlangıç Aşaması (1-2 yıl)</b>	Kaliteli öğretim modeli oluşturmak
	Liderlik modeli oluşturmak
	Bulguları oluşturmak
	İnisiyatif kullanarak bilgi tabanı geliştirmek
	Kaliteli öğretim modelini uygulamak ve geliştirmek
	Ortaya çıkan liderliğe teşvik etmek
<b>Geliştirme Aşaması (2-5 yıl)</b>	Planlama, uygulama,, gözden geçirme ve yenileme
	Öğretmenler için öğrenme topluluklarına olanak tanımak
	Bulgu kaynaklarını kullanma ve genişletme
	Reformun sürdürülebilirliğini sağlamak için destek yapılarını geliştirme
	Kaliteli öğretim uygulamasını iyileştirmek
<b>Güçlendirme Aşaması (5-10 yıl)</b>	Başkalarına liderlik etmek ve desteklemek
	Kapasite, mülkiyet ve sürdürülebilir uygulamalar geliştirmek

*Not.* C. Klopper & D. Pendergast, 2017, “Agile Leadership and Responsive Innovation in Initial Teacher Education: An Australian Case Study” adlı çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Breakspear (2017) “Embracing Agile Leadership for Learning-How Leaders Can Create Impact Despite Growing Complexity” adlı çalışmasında, eğitimcilerin ve öğrencilerin sürekli değişen ve artan taleplerine karşılık, çevik değişimi üç aşamadan geçen kolektif disiplinli bir sorgulama süreci olarak ifade etmiştir. Çevik değişimin sorgulama süreci Tablo 6’da sunulduğu şekilde özetlenmiştir.

**Tablo 6.**

*Çevik Değişimin Sorgulama Süreci*

<b>Netleştirme (Açıklama)</b>	Çevik bir değişim sürecinin ilk aşamasıdır. Çevik lider, öğrenme üzerinde istenen etkiyi gerçekleştirebilmek için öncelikle ekibiyle biraraya gelir. Burada önceliklendirme ve hangi alanların iyileştirileceğinin seçimi belirlenir.
<b>Kuluçka (Çözüm Arama)</b>	Bu aşamada gönüllü ekipler, yeni yaklaşımları geliştirmek, iyileştirmek ve test etmek için sistemli bir çalışma yaparlar. Yenilik ve iyileştirme çalışmaları ilk etapta etki gören okullarda gerçekleştirilir. Ekibin başarısı, çalışmaya şüphe ile yaklaşan meslektaşların çalışmaya katılımı destekleyebilir.
<b>Yükseltme (Güçlendirme)</b>	Güçlendirme, davranış değişikliği ve yeni organizasyonel davranışların ortaya çıkarılması, sosyal öğrenme süreçlerini iyileştirmek için gereken değişim dinamiklerin ustalaşmasıdır. Bu aşamada çevik lider, ekibiyle sosyal öğrenme fırsatı yaratarak kapasiteyi geliştirmek için çalışırlar.

*Not:* S. Breakspear, 2017 “Embracing Agile Leadership For Learning - How Leaders Can Create Impact Despite Growing Complexity” adlı çalışmadan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Fielitz & Hug (2019) “Agile Leadership – on Online – Based Advanced Training Programme For Leaders Including Personal (Online) Coaching Sessions” adlı çalışmada, çevik liderliğin şirketler için önemini vurgulamış, yöneticiliğini yaptıkları kurumlarda çevik liderlerin karşılaşılabilecekleri zorlukları ele almış, çevik bir ortamda liderin sahip olması gereken ortak özellikleri tanımlayan eğitim programı sunmuşlardır.

Bir (2022) “VUCA Ortamında Çalışanların Çevik Liderlik Becerilerine Yönelik Algıları: Bir Saha Araştırması ve Ölçek Geliştirme Çalışması” adlı doktora tezinde çevik liderlik becerisi algısı ölçeği geliştirmiş, çevik liderlik becerisi algısını planlama ve yöneltme olarak boyutlandırmıştır.

Fernandez (2005) “The Agile Leader: Conditions for Succeeding in China” adlı çalışmasında üç boyutlu çevik liderlik modeli geliştirmiştir. Bu boyutlar dış çevreyi, iç çevreyi ve kişinin özel hayatını yönetmektir.

## Şekil 2.

### Üç Boyutlu Çevik Liderlik Modeli



*Not:* J.A. Fernandez, 2005, Advances in Global Leadership, s.259 tarafından yayınlanmış olan "The Agile Leader: Conditions for Succeeding in China" adlı çalışmadan uyarlanmıştır.

Çevik liderler sürekli daha iyiye ulaşmayı hedefleyen bir yaklaşıma ve kritik değişimler yaparak, iyileştirmenin sonu olmayan bir yolculuk olduğu anlayışına sahiptir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Katılımcılar

Adana ilinin merkez ilçelerinde (Çukurova, Sarıçam, Seyhan ve Yüreğir) faaliyet gösteren devlet okullarının temel eğitim ve ortaöğretim kademelerinde görev yapan eğitimciler üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan 501 çalışanın 66,7% si kadın, 33,3% ü erkek; 80% i evli, 20% si bekar; 57,9% u 1946-1979 yılları arasında doğumlu, 42,1% i 1980-1999 yılları arasında doğumlu; 48,9% u Çukurova, 10,2% si Sarıçam, 25,7% si Seyhan, 15,2% si Yüreğir ilçelerinde görev yapmaktadır. 10,2% sinin 1 yıldan az, 32,9% unun 1-5 yıl arasında, 24,6% sinin 6-10 yıl arasında, 15,4% ünün 11-15 yıl arasında, 17% sinin 15 yıl üzeri kurumda çalışma süresi bulunmaktadır. 91,4% ünün öğretmen, 8,6% sı yöneticidir. 56,3% ü temel eğitim, 43,7% si ise ortaöğretim kademesinde görev yapmaktadır.

### 2.2. Araştırmanın Yapılışı

Araştırmanın uygulama bölümüne başlanması için Üniversite Etik Kurulu'ndan araştırma izni alınmıştır (**EK-F**). Anket, Google Formlar aracılığıyla dijital ortamda hazırlanmıştır. Anket form bağlantısı katılımcılara dijital kanallar aracılığıyla gönderilerek uygulama yapılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde, araştırmanın kapsamını ve çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığını belirten bir aydınlatma metni yer almaktadır. Katılımcılar basit tesadüfi yöntem ile seçilmiştir. İkinci bölümde Bir (2022) tarafından geliştirilen Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği (**EK-C**), üçüncü bölümde ise demografik sorular yer almaktadır (**EK-D**). Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğinin bu araştırmada kullanılabilmesi için ölçek sahibinin onayı alınmıştır.

### 2.3. Araştırmada Kullanılan Materyaller

Araştırma verileri online anket formu aracılığıyla toplanmıştır. İki bölümden oluşan anket formunda, Bir (2022) tarafından geliştirilen Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanan demografik soru formu yer almaktadır.

Ölçekte cevap seçenekleri (5) Tamamen katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Hiç katılmıyorum şeklinde beşli derecelendirilmiştir. Ters kodlu ifade bulunmamaktadır. Planlama boyutunda 10 adet, Yöneltilme boyutunda 19 adet ifade bulunmaktadır. Ölçekten alınan puan değerleri 29 (en düşük) ile 145 (en yüksek) arasında



değişmektedir. Toplam puan ortalaması 29-52 arasında ise çok düşük düzeyde, 53-76 arasında ise düşük düzeyde, 77-100 arasında ise orta düzeyde, 101-124 arasında ise yüksek düzeyde, 125-145 arasında ise çok yüksek düzeyde çevik liderlik becerisi algısı olduğunu göstermektedir (Bir, 2022).

Planlama boyutundan alınan puan değerleri 10 (en düşük) ile 50 (en yüksek) arasında değişmektedir. Toplam puan ortalaması 10-18 arasında ise çok düşük düzeyde, 19-27 arasında ise düşük düzeyde, 28-35 arasında ise orta düzeyde, 36-44 arasında ise yüksek düzeyde, 45-50 arasında ise çok yüksek düzeyde planlamada çevik liderlik becerisi algısını göstermektedir (Bir, 2022).

Yöneltme boyutundan alınan puan değerleri 19 (en düşük) ile 76 (en yüksek) arasında değişmektedir. Toplam puan ortalaması, 19-34 arasında ise çok düşük düzeyde, 35-50 arasında ise düşük düzeyde, 51-66 arasında ise orta düzeyde, 67-82 arasında ise yüksek düzeyde, 83- 95 arasında ise çok yüksek düzeyde yöneltmede çevik liderlik becerisi algısını göstermektedir (Bir, 2022).

Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine ait iki bileşenli yapının araştırma örnekleminde doğrulanması amacıyla, Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. DFA sonucunda, 29 madde ve iki bileşenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir ( $p < 0,001$ ). Maddelerin faktör yüklerinin 0,829-0,946 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p < 0,001$ ).

Modelin uyumuna yönelik değerlere bakıldığında, artık temelli uyum indeksi (SRMR) değeri ve karşılaştırmalı uyum iyiliği indekslerinden TLI ile RMSEA değerlerinin mükemmel uyum; CFI, NFI, IFI değerlerinin kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğu görülmekle birlikte, modelin genel uyumunu gösteren  $\chi^2/df$  değeri ve mutlak uyum indekslerinden GFI değerinin kabul edilebilir sınır değerler içerisinde yer almadığı tespit edilmiştir. Bu uyum indekslerini düzeltmek amacıyla modelde iyileştirmeler yapılmıştır. İyileştirmeler yapılırken modifikasyon indeksleri (MI) değerleri yüksek hatalar arasında kovaryans oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indeksi hesaplamalarında  $\chi^2/df$  ve GFI değerleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı görülmektedir. Bu bulgular çok faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 7.**

*Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri*

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Modifikasyon Öncesi	Modifikasyon Sonrası
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	5,327	4,020
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,80 \leq GFI$	0,739	0,806
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,85 \leq CFI$	0,926	0,950
RMSEA	$0,0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,06 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,093	0,078
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,80 \leq NFI$	0,911	0,934
TLI	$0,90 \leq TLI$	$0,80 \leq TLI$	0,921	0,945
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,85 \leq IFI$	0,927	0,950
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	0,028	0,023

**$\chi^2: 2003,128$  ;  $df:376$  ;  $p:0,000$**

**Kaynak:** Simon vd., 2010; Hooper, Coughlan & Mullen, 2008; Schermelleh-Engel vd., 2003

Modelde yapılan iyileştirme sonrasında tekrarlanan DFA modeli sonucunda 29 madde ve iki bileşenin ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Maddelerin faktör yüklerinin 0,804-0,943 arasında değişiklik gösterdiği ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < ,001$ ).

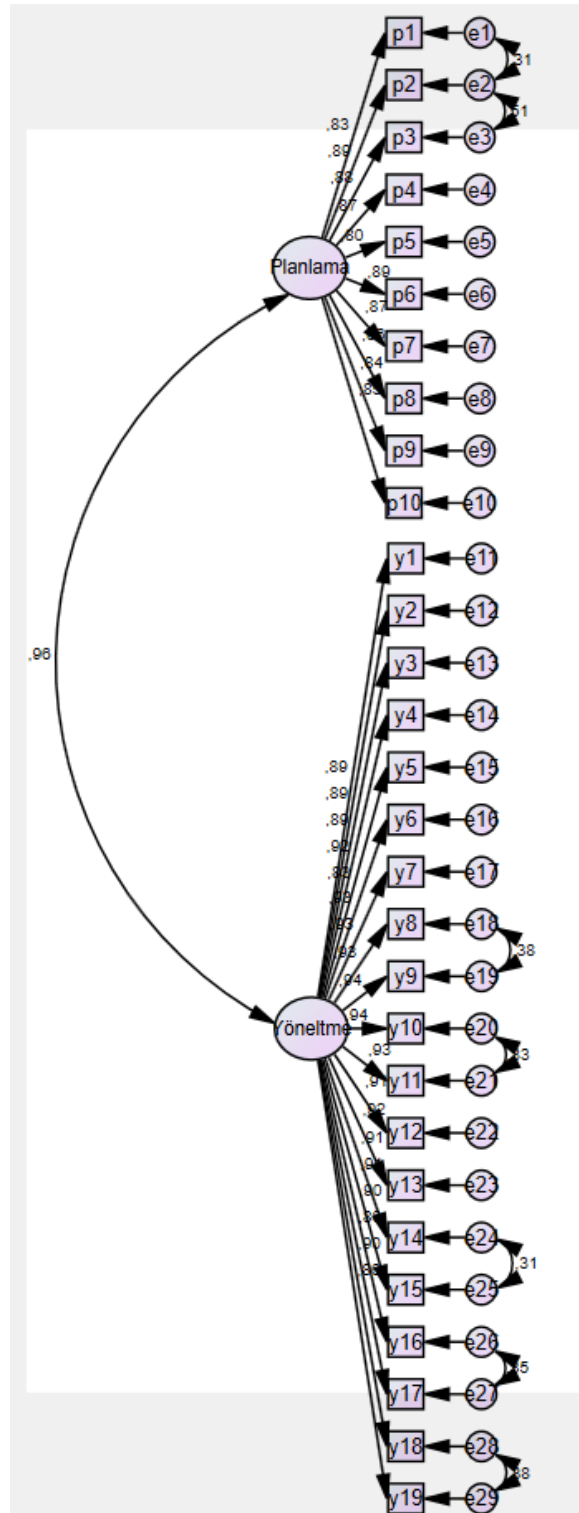
**Tablo 8.***Birinci Düzey Çok Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları*

			Parametre Tahminleri (Faktör Yükleri)	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
P1	<---	Planlama	0,827	-	-	-
P2	<---	Planlama	0,885	0,034	30,578	***
P3	<---	Planlama	0,884	0,043	25,486	***
P4	<---	Planlama	0,868	0,042	24,717	***
P5	<---	Planlama	0,804	0,045	21,880	***
P6	<---	Planlama	0,888	0,041	25,710	***
P7	<---	Planlama	0,874	0,042	25,002	***
P8	<---	Planlama	0,856	0,044	24,154	***
P9	<---	Planlama	0,841	0,046	23,469	***
P10	<---	Planlama	0,850	0,044	23,882	***
Y1	<---	Yönelme	0,893	-	-	-
Y2	<---	Yönelme	0,887	0,032	30,640	***
Y3	<---	Yönelme	0,890	0,032	30,922	***
Y4	<---	Yönelme	0,924	0,031	34,058	***
Y5	<---	Yönelme	0,832	0,034	26,542	***
Y6	<---	Yönelme	0,926	0,030	34,058	***
Y7	<---	Yönelme	0,927	0,029	34,376	***
Y8	<---	Yönelme	0,926	0,032	34,179	***
Y9	<---	Yönelme	0,943	0,030	36,012	***
Y10	<---	Yönelme	0,936	0,030	35,256	***
Y11	<---	Yönelme	0,927	0,030	34,324	***
Y12	<---	Yönelme	0,914	0,030	33,051	***
Y13	<---	Yönelme	0,921	0,030	33,761	***
Y14	<---	Yönelme	0,910	0,031	32,638	***
Y15	<---	Yönelme	0,913	0,031	32,941	***
Y16	<---	Yönelme	0,897	0,033	31,528	***
Y17	<---	Yönelme	0,856	0,034	28,241	***
Y18	<---	Yönelme	0,899	0,031	31,703	***
Y19	<---	Yönelme	0,859	0,033	28,463	***

29 madde ile iki bileşenli yapısı doğrulanan Çevik Liderlik Becerisi Algısı ölçeğinin çok faktörlü DFA'sına ilişkin yapısal modeli Şekil 3'te sunulmuştur.

**Şekil 3.**

*Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model*



Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayılarına bakıldığında; genel ölçek 0,990, planlama boyutu 0,966, yöneltme boyutu 0,989 olarak tespit edilmiştir (Tablo 9). Cronbach Alfa değeri 0,70 ve üzerinde ise ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Seçer, 2015; Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2016). Ölçek verilerinin güvenilir olduğu görülmektedir.

**Tablo 9.**

*Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları*

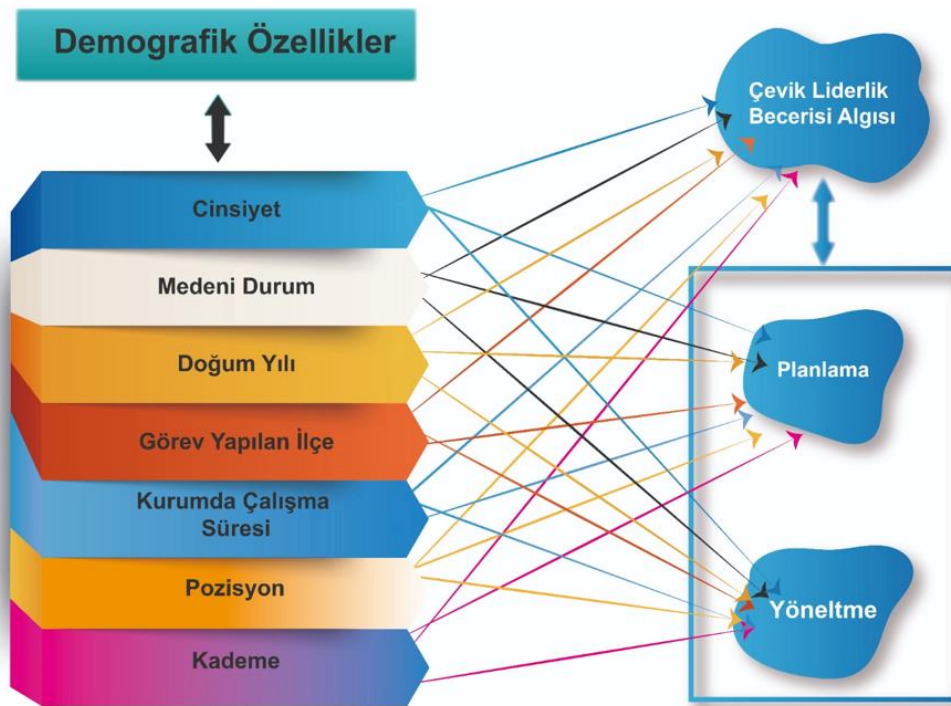
Ölçek ve Alt Boyutları	Cronbach Alfa	İfade Sayısı
Çevik liderlik becerisi algısı	0,990	29
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	0,966	10
Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı	0,989	19

#### 2.4. Araştırma Modeli

Araştırma nicel desende tasarlanmış olup, bağımlı değişken çevik liderlik becerisi algısı; bağımsız değişkenler cinsiyet, medeni durum, doğum yılı, görev yapılan ilçe, kurumda çalışma süresi, pozisyon ve kademe değişkenleridir.

**Şekil 4.**

*Araştırma Modeli*



## 2.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 25.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS 23.0 istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak frekans, yüzde dağılımı, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. Ölçeklerin normal dağılıma uygun olup olmadığına ise basıklık ve çarpıklık değerleri incelenerek karar verilmiştir. Ölçeklerden elde edilen puanların basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $\pm 3$  arasında olduğu gözlemlenmiş olup, bu sebeple analizlerde parametrik testler kullanılmıştır (Shao vd., 2002). Ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için bağımsız örneklem t testi ve Tek Yönlü Anova analizlerinden yararlanılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde istatistik anlamlılıkta  $p < 0,05$  alınmıştır.

### 3. BULGULAR

501 katılımcının büyük çoğunluğunu; kadın (66,7%), evli (80,0%), 1946-1979 yılları arasında doğumlu (57,9%), Çukurova ilçesinde görev yapan (48,9%), kurumda çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan (32,9%), öğretmen (91,4%) ve temel eğitim kademesinde görev yapanlar (56,3%) oluşturmaktadır.

**Tablo 10.**

*Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans (f)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	334	66,7
	Erkek	167	33,3
<b>Medeni durum</b>	Evli	401	80,0
	Bekar	100	20,0
<b>Doğum yılı</b>	1946-1979	290	57,9
	1980-1999	211	42,1
<b>Görev yapılan ilçe</b>	Çukurova	245	48,9
	Sarıçam	51	10,2
	Seyhan	129	25,7
	Yüreğir	76	15,2
<b>Kurumda çalışma süresi</b>	1 yıldan az	51	10,2
	1-5 yıl	165	32,9
	6-10 yıl	123	24,6
	11-15 yıl	77	15,4
	15 yıl üzeri	85	17,0
<b>Pozisyon</b>	Öğretmen	458	91,4
	Yönetici	43	8,6
<b>Kademe</b>	Temel eğitim	282	56,3
	Ortaöğretim	219	43,7
<b>Toplam</b>		<b>501</b>	<b>100</b>

Katılımcıların çevik liderlik becerisi algılarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde genel ortalamanın 107,62 olduğu tespit edilmiştir. Planlamada çevik liderlik becerisi algısına ilişkin ortalama 38,05, yöneltmede çevik liderlik becerisi algısına ilişkin ortalama ise 69,57 olarak bulunmuştur.

**Tablo 11.***Çevik Liderlik Becerisi Algısına İlişkin Ortalamalar*

Ölçek ve alt boyutları	n	Ort	Ss	Min.	Max.
Çevik liderlik becerisi algısı	501	107,62	13,44	29,00	145,00
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	501	38,05	9,39	10,00	50,00
Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı	501	69,57	19,58	19,00	76,00

Katılımcıların çevik liderlik becerisi algısının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Cinsiyete göre çevik liderlik becerisi algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Planlama ve yöneltme boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). H1,a,b hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 12.***Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Cinsiyete Göre Farklılığını Gösteren t Testi Sonuçları*

Ölçek ve alt boyutları	Cinsiyet	n	Ort.	SS	t	p
Çevik liderlik becerisi algısı	Kadın	334	106,60	28,49	-1,134	0,258
	Erkek	167	109,67	28,65		
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	Kadın	334	37,70	9,40	-1,172	0,242
	Erkek	167	38,74	9,36		
Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı	Kadın	334	68,89	19,53	-1,093	0,275
	Erkek	167	70,92	19,66		

\* $p<,05$  ,\*\*  $p<, 01$  , \*\*\* $p<,001$

Katılımcıların çevik liderlik becerisi algısının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Medeni duruma göre çevik liderlik becerisi algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Planlama ve yöneltme boyutlarında medeni duruma göre anlamlı farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). H2,a,b hipotezleri desteklenmemiştir.



**Tablo 13.**

*Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Medeni Duruma Göre Farklılığını Gösteren t Testi Sonuçları*

Ölçek ve alt boyutları	Medeni durum	n	Ort.	SS	t	p
Çevik liderlik becerisi algısı	Evli	401	106,47	29,24	-1,806	0,072
	Bekar	100	112,23	25,24		
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	Evli	401	37,72	9,64	-1,738	0,084
	Bekar	100	39,38	8,22		
Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı	Evli	401	68,75	20,03	-1,875	0,061
	Bekar	100	72,85	17,37		

\*p<,05 ,\*\* p<, 01 , \*\*\*p<,001

Katılımcıların çevik liderlik becerisi algısının doğum yılına göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Doğum yılına göre çevik liderlik becerisi algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Planlama ve yöneltme boyutlarında doğum yılına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05). H3,a,b hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 14.**

*Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Doğum Yılına Göre Farklılığını Gösteren t Testi Sonuçları*

Ölçek ve alt boyutları	Doğum yılı	n	Ort.	SS	t	p
Çevik liderlik becerisi algısı	1946-1979	290	108,87	27,58	1,137	0,256
	1980-1999	211	105,90	29,82		
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	1946-1979	290	38,56	9,12	1,406	0,160
	1980-1999	211	37,35	9,73		
Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı	1946-1979	290	70,31	18,91	0,985	0,325
	1980-1999	211	68,54	20,46		

\*p<,05 ,\*\* p<, 01 , \*\*\*p<,001

Katılımcıların çevik liderlik becerisi algısının görev yapılan ilçeye göre farklılaşım farklılaşmadığını belirlenmesi amacıyla Tek Yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Görev yapılan ilçeye göre çevik liderlik becerisi algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Planlama ve yöneltme boyutlarında görev yapılan ilçeye göre anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05). H4,a,b hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 15.**

*Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Görev Yapılan İlçeye Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları*

Ölçek ve alt boyutları	Görev yapılan ilçe	n	Ort.	SS	F	p
Çevik liderlik becerisi algısı	Çukurova	245	108,90	27,89	1,437	0,231
	Sarıçam	51	109,47	30,97		
	Seyhan	129	103,17	28,86		
	Yüreğir	76	109,84	28,23		
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	Çukurova	245	38,52	9,28	1,464	0,224
	Sarıçam	51	38,31	9,58		
	Seyhan	129	36,58	9,68		
	Yüreğir	76	38,85	9,04		
Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı	Çukurova	245	70,37	19,03	1,382	0,248
	Sarıçam	51	71,15	21,84		
	Seyhan	129	66,58	19,46		
	Yüreğir	76	70,98	19,79		

\*p<,05 ,\*\* p<, 01 , \*\*\*p<,001

Katılımcıların çevik liderlik becerisi algısının kurumda çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmesi amacıyla Tek Yönlü Anova analizi uygulanmıştır. Kurumda çalışma süresine göre çevik liderlik becerisi algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Planlama ve yöneltme boyutlarında kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05). H5,a,b hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 16.**

*Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılığını Gösteren Tek Yönlü Anova Analizi Sonuçları*

Ölçek ve alt boyutları	Kurumda çalışma süresi	n	Ort.	SS	F	p
Çevik liderlik becerisi algısı	1 yıldan az	51	111,52	31,78	1,084	0,364
	1-5 yıl	165	107,40	26,81		
	6-10 yıl	123	103,58	29,21		
	11-15 yıl	77	109,14	28,63		
	15 yıl üzeri	85	110,20	28,72		
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	1 yıldan az	51	39,13	9,62	0,838	0,501
	1-5 yıl	165	37,78	8,91		
	6-10 yıl	123	37,00	9,73		
	11-15 yıl	77	38,79	9,32		
	15 yıl üzeri	85	38,78	9,77		
Yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısı	1 yıldan az	51	72,39	22,63	1,200	0,310
	1-5 yıl	165	69,61	18,28		
	6-10 yıl	123	66,58	19,95		
	11-15 yıl	77	70,35	19,64		
	15 yıl üzeri	85	71,41	19,37		

\*p<, 05 ,\*\* p<, 01 , \*\*\*p<,001

Katılımcıların çevik liderlik becerisi algısının pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Pozisyona göre çevik liderlik becerisi algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). H6 hipotezi desteklenmemiştir. Planlama boyutunda pozisyona göre farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ). H6a hipotezi desteklenmemiştir. Yöneltilme boyutunda çevik liderlik becerisi algısının pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). H6b hipotezi desteklenmiştir. Yöneticilerin yöneltilmede çevik liderlik becerisi algısının öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür.

**Tablo 17.**

*Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Pozisyona Göre Farklılığını Gösteren t Testi Sonuçları*

Ölçek ve alt boyutları	Pozisyon	n	Ort.	SS	t	p
Çevik liderlik becerisi algısı	Öğretmen	458	106,90	28,29	-1,853	0,064
	Yönetici	43	115,32	30,48		
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	Öğretmen	458	37,87	9,35	-1,422	0,156
	Yönetici	43	40,00	9,68		
Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı	Öğretmen	458	69,03	19,37	-2,021*	0,044
	Yönetici	43	75,32	21,05		

\*p<,05 ,\*\* p<, 01 , \*\*\*p<,001

Katılımcıların çevik liderlik becerisi algısının görev yaptıkları kademeye göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlenmesi amacıyla bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Kademeye göre çevik liderlik becerisi algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Planlama ve yöneltme boyutlarında kademeye göre anlamlı farklılık bulunmamıştır (p>0,05). H7,a,b hipotezleri desteklenmemiştir.

**Tablo 18.**

*Çevik Liderlik Becerisi ve Boyutlarına Yönelik Algının Kademeye Göre Farklılığını Gösteren t Testi Sonuçları*

Ölçek ve alt boyutları	Kademe	n	Ort.	SS	t	p
Çevik liderlik becerisi algısı	Temel eğitim	282	109,21	28,52	1,418	0,157
	Ortaöğretim	219	105,57	28,53		
Planlamada çevik liderlik becerisi algısı	Temel eğitim	282	38,60	9,44	1,505	0,133
	Ortaöğretim	219	37,33	9,68		
Yöneltmede çevik liderlik becerisi algısı	Temel eğitim	282	70,60	19,54	1,346	0,179
	Ortaöğretim	219	68,23	19,59		

\*p<,05 ,\*\* p<, 01 , \*\*\*p<,001

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Eğitim kurumlarının gelişmesi, varlıklarını verimli ve başarılı bir şekilde devam ettirebilmesi için liderlik önemli bir olgudur. Teknolojinin hızla gelişip dijitalleşmenin yaygınlaştığı günümüz dünyasında, geleneksel yöntemlerle kurumların varlığını devam ettirmesi mümkün görünmemektedir. Çevresel koşulları ve modern yönetim anlayışlarını takip eden organizasyonlar başarıyı yakalamaktadır. Örgütsel çevrede meydana gelen değişimleri öngörebilmek ve bu değişime ayak uydurabilmek çevik olmakla mümkündür (Zang & Shrafi, 2000). Çeviklik, oluşabilecek her çeşit belirsizliği her an anlamlandırabilme çabası ile reaksiyon hızını sıfıra indirecek refleks yeteneğini geliştirebilme gayreti içinde olabilmek, sürekli değişim halindeki ortamda gelişirken aynı zamanda işleri, düzenli olarak birbirini izleyen değişimleri, iş ilişkilerini verimli bir şekilde yeniden yapılandırabilmek, yüksek işbirliği içinde, hızlı karar verme ve mücadele edebilme yeteneğidir (Cockburn & Higsmit, 2001; Hormozi, 2001; Özen & Koç, 2021).

Çevik liderler, teknolojiye ılımlı, süreci iyi değerlendirebilen, ani değerikliklerde hızlı karar verip esnek davranabilen bireyler olması sebebiyle günümüz dünyasına uyumu kolaylaştırmakta, yol gösterici ilkeleri belirleme, strateji geliştirme ve örgütün çevikleşmesine yol açacak adımları oluşturabilme yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla kurumda başarının sağlanmasında gerekli koşulların oluşmasını teşvik eden bir liderlik kültürünün ortaya çıkmasını sağlamaktadırlar (Fernandez, 2005; Horney, Pasmore & O'Shea, 2010; Attar & Abdul-Kareem, 2020).

Çevik lider çalışanlarıyla iş birliğine ve iletişime özen gösteren, yenilikleri özümseyen ve yeniliklere kolay adapte olabilen, sahip olduğu yetkinlik ve potansiyellerini geliştirmek için güçlü bir istek ve motivasyona sahip, stresle nasıl baş edebileceğini bilen, riskleri yönetebilme becerisine sahip, problemleri fırsata çevirebilen lider olarak ifade edilmektedir (Joiner & Josephs, 2007; Parker vd., 2015; Akkaya & Üstgöröl, 2020; Attar & Abdul-Kareem, 2020).

Dijital teknolojinin hızla geliştiği, değerimin hız kazandığı, belirsizliğin arttığı mevcut ortamda, uyum yeteneği gelişmiş eğitimci liderlere ihtiyaç olduğuna vurgu yapan araştırma probleminde hareketle elde edilen sonuçlar eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısının yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Özdemir (2020) Türkiye ve İngiltere okullarında karşılaştırmalı analizinde, hem Türkiye hem de İngiltere okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin çevik liderlik özellikleri gösterdiğini, Yalçın ve Özgenel (2021) çalışmalarında, öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çevik liderlik

özelliklerinin yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Yapılan bu çalışmalar mevcut çalışmamızla benzer sonuçları ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda tespit edilen yüksek düzeyli algıdan hareketle, eğitimcilerin değişen eğitim koşullarına uyum sağlayabilen, yeni fikir ve yaklaşımlara açık, çalışanların yetkinliklerini ve performanslarını yapmış olduğu koçluk ile geliştirmeye yardımcı olan çevik liderlere önem verdikleri çıkarımı yapılabilir.

Demografik özelliklerin çevik liderlik becerisi algısı üzerinde oluşturduğu farklılıklar incelendiğinde; eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısında cinsiyete göre farklılaşma tespit edilmemiştir. Aynı şekilde planlama ve yöneltme boyutlarında da farklılıklar görülmemiştir. Özdemir'in (2020) yapmış olduğu çalışmada, öğretmenlerin çevik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde kamuda yapılmış, liderliği cinsiyet açısından inceleyen farklı çalışmalarda da kadın ve erkek çalışanların liderlik davranışları noktasında algıda farklılık bulunmamıştır (Durnalı, 2018; Durmuş, 2015). Yapılan araştırmalar mevcut çalışmanın sonucunu desteklemektedir.

Diğer bir sonuç olarak, medeni durum, doğum yılı, çalışma süresi, okul kademesine göre eğitimcilerin çevik liderlik becerisi algısında farklılıklar gözlenmemiştir. Planlama ve yöneltme boyutlarında da farklılık bulunmazken, pozisyona göre yöneltmede çevik liderlik becerisi algısında farklılaşma söz konusudur. Yöneticilerin yöneltmede çevik liderlik becerisi algısının öğretmenlerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yöneltme, bireysel ya da ekip olarak motivasyonunun sağlanması, etkili iletişim kurulması ve bu şekilde yüksek performans gösterilmesinin sağlanmasıdır (Ağlargöz, 2016). Çevik liderlik yöneltme boyutunda incelendiğinde, değişimde öncü, psikolojik dayanıklılığa sahip, değişken, belirsiz, karmaşık ortamlarda çalışanları motive edebilen, çalışanlara yeni beceri kazanmalarını sağlayacak fırsatlar sunan, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına uygun eğitimlerle verimliliğini arttırabilen, çalışanların geri bildirimde bulunmasını teşvik eden liderleri kapsamaktadır (Parker vd., 2015; Bushuyeva vd., 2019). Bu kapsamda daha yaygın olarak liderlik rolünü üstlenen ve liderlik ile ilgili konularda daha çok ara yüz olan yöneticilerde algının yüksek düzeyli olması beklenen bir sonuçtur. Öğretmelerde tespit edilen düşük düzeyli algılama ise, çevik liderlik üzerine verilecek yüz yüze, online ve hizmet içi eğitimlerle arttırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdelilah, B., El Karchi, A. & Balambo, M.A. (2018). Flexibility and agility: evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Tecnology Management*, 29(7). 21138-1162. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2018-0090>.
- Ağlargöz, O. (2016). *Yönetim-Değişen dünyada etkili yönetim*. Nobel Akademik Yayıncılık. (Çev. Ed: Besler, S., Erbil, C.).
- Akdoğan, A. & Demirtaş, Ö. (2014), Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Akkaya, B. & Üstgörül, S. (2020). Leadership styles and female managers in perspective of agile leadership. *Agile business Leadership Methods for Industry 4.0*, 121-137.
- Akkaya, B., Kayalıdere, U.A.K., Aktaş, R. & Kargın, S. (2020). Çelik liderlik yaklaşımı ve çevik lider davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 1605-1621.
- Akkaya, B. & Bayram, V. (2021). Yönetim araştırmalarında postmodern bir liderlik: çevik liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-188.
- Akkaya, B. (2021). Yönetim araştırmalarında postmodern bir liderlik çevik liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-188.
- Akyüz, B. & Eren, M.Ş. (2013), Hizmetkar liderlik davranışlarının eğitim sektörü üzerindeki etkisine yönelik teorik bir çalışma, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 191-205.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Allied Consultants Europe (ACE), (2010). *Organizational agility - The New Normal*. <https://www.space-consulting.eu/media/publications/ace-2010-agility-5mb.pdf>. Erişim Tarihi: 15.08.2022.
- AlNuaimi, B.K., Singh, S.K., Ren, S., Budhwar, P. & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, Cilt:145, 636-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>.
- Aronson, E. (2009), Integrating leadership styles and ethical perspectives, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4), 244-256. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2001.tb00260.x>.
- Attar, M. & Abdul-Kareem, A. (2020). *The role of agile leadership in organizational agility*. Emerald Publishing Limited, 171-191.

- Avarsin, S.M. & Kaleybar, H.N. (2012). The study of factors pertaining to administrators empowerment Kaleibar schools, İnan. Life Science Journal, 9(4).
- Avcı, U. & Topaloğlu, C. (2009), Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmacılar Dergisi, 2009(1), 1-20.
- Avolie, B.J. & Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The leadership Quarterly, 16(3), 315-338.
- Bakioğlu, A. (1998). Lider öğretmen. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı:10, Sayfa:1119.
- Baloğlu, N. (2011), Dağıtımcı liderlik: Okullarda dikkate alınması gereken bir liderlik yaklaşımı, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(3), 127-148.
- Barrow, J.C. (1977), The variables of leadership: a review and conceptual framework, Academy of Management Review.
- Bellack, R. (2020, June 17). 15 key qualities that define an ‘agile’ leader. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/06/17/15-key-qualities-that-define-an-agile-leader/?sh=67292a087f31>. Erişim Tarihi: 10.08.2022
- Bir, Y. (2022). Vuca ortamında çalışanların çevik liderlik becerilerine yönelik algıları: Bir saha çalışması ve ölçek geliştirme çalışması, [Doktora Tezi, Çağ Üniversitesi].
- Breakspear, S. (2017), Embracing agile leadership for learning – how leaders can create impact despite growing complexity. Australian Educational Leader, 39(3), 68-71.
- Bushuyeva, N., Bushuiev, D. & Bushuieva, V. (2019). Agile leadership of managing innovation projects. Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries, 4(10), 77-84.
- Cocburn, A. & Highsmith, J. (2001). Agile software development: The people factor. Software Management, 34(11). 131-133.
- Çağlar, İ. (2004), İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi ve Çorum örneği, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2.
- Çelik, D.D.V. (1998), Eğitimde dönüştürücü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 423-442.
- Çetin, M. & Özdemir, N., (2020). Vuca dünyası sarmalında çevik liderlik paradigması ve bağlılık. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cho, H., Jung, M. & Kim, M. (1996). Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in Korea. Computers & Industrial Engineering, 30(3), 323-334..



- Day, C. & Sammons, P. (2016). Successful School Leadership. Education Development Trust.  
<https://www.educationdevelopmenttrust.com/EducationDevelopmentTrust/files/a3/a359e571-7033-41c7-8fe7-9ba60730082e.pdf>. Erişim Tarihi 18.08.2022
- Denning, S. (2016), Agile's ten implementation challenges, *Strategy & Leadership*, 44(5), 15-20, <https://doi.org/10.1108/SL-08-2016-0065>.
- Dennis, R.S. & Bacarnea, M., (2005). Development of the servant leadership assessment instrument, *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>.
- Diñçer, M.K. & Öksüz, B. (2011), Hizmetkar liderlik anlayışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmek, *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(2), 2-18.
- Dolan, S. (2021), "Ethical Leadership In A Complex World", <https://www.forbes.com/sites/forbesnonprofitcouncil/2021/09/02/ethical-leadership-in-a-complex-world>. Erişim Tarihi: 15.08.2022
- Doz, Y.L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility. a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planing*, Cilt: 43, 370-382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>.
- Durmuş, M. (2015). Kamu kurumu yöneticilerinin etik liderlik davranışı gösterme düzeylerinin çalışan algısı yönüyle incelenmesi: Kocaeli Üniversitesi örneği. [Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi].
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2016). Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi (6.bs.). Beta Yayıncılık.
- Durnalı, M. (2018). Öğretmenlere göre okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışları ve bilgi yönetimini gerçekleştirme düzeyleri. [Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi].
- Erçetin, Ş. (1998). Lider sarmalında vizyon. Önder Matbaacılık. Ankara
- Ersoy, M. (1997). Özelleştirme ve planlama. Özelleştirme ve Kamu Arazileri, TMMOB Şehir Plancıları Odası, Ankara.
- Ertürk, M. (2009), İşletme biliminin temel ilkeleri, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonk, D.V. & Liden R.C., (2019), Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, (30), 111-132.
- Fernandez, J.A. (2005). The agile leader: Conditions for succeeding in China. In W.H. Mobley & E. Weldon (Eds.). *Advances in Global Leadership* (pp. 255-275). Emerald Group Publishing Limited. [http://dx.doi.org/10.1016/S1535-1203\(06\)04017-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1535-1203(06)04017-2).

- Fiedler, F.E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientists*, 24(5), 619-632. <https://doi.org/10.1177/000276428102400503>.
- Fielitz, A. & Hug, C. (2019). Agile leadership – on online – based advanced training programme for leaders including personal (online) coaching sessions. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 12(2), 50-58.
- Franz, A. (2020, June 17). 15 key qualities that define an ‘agile’ leader. *Forbes*.
- Fry, L.W. (2003), Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly* 14, 693-727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>.
- Galguly, A., Nilchiani, R. & Farr, J.V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118, 410-423. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.12.009>.
- Gümüşeli, A.İ. (2001), Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28(28), 531-548.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Nobel Yayın. Ankara
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik liderlik: Alan yazın taraması, *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*. 2017 Ek Sayı, Cilt Ek 1, Sayı Ek 1, 21-34.
- Gürer, A. (2019). 21. Yüzyılda liderlik yaklaşımları. *Hiperlink Yayınları*. İstanbul.
- Hanson, W., (2020, June 17). 15 key qualities that define an ‘agile’ leader. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/06/17/15-key-qualities-that-define-an-agile-leader/?sh=67292a087f31>. Erişim Tarihi: 04.09.2020.
- Henson, C. (2015). Agile leadership for a changing workplace. *Learning Quest*.
- Hinkler, D., Parente, R., Marion, T. J., & Friar, J.H. (2011). The role of technology agility on business processes and organizational agilities. In *Technology Management Conference (ITMC)*, IEEE International, 67-75.
- Holman, J.H. (2020, June 17). 15 key qualities that define an ‘agile’ leader. *Forbes*.
- Hooper D., Coughlan J. & Mullen M.R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-6.
- Hormozi, A.M. (2001). Agile manufacturing: the next logical step. *Benchmarking: An International Journal*, 8(2), 132- 143. <https://doi.org/10.1108/14635770110389843>.
- Horney, N., Pasmore, B. & O’Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA World. *Human Resource Planning*, 33(4), 34-42.
- Joiner, B. & Joseps, S. (2007). *Leadership agility-five levels of mastery for anticipating and initiating change*, John Wiley & Sons, Inc.

- Joiner, B. (2013/2014, December-February). Leadership agility: A Global İmperative Dialog, 48-53.
- Joiner, B. (2019). Leadership agility for organizational agility. *Journal of Creating Value*.
- Joiner, B. (2009a). Creating a culture of agile leaders: Adevelopmental Approach. *ChangeWise*.
- Kabeyi, M.J.B., (2020). Transformational vs transactional leadership with examples. *The International of Business & Management*, 6(5).
- Karip, E. (1998), Dönüşümcü liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(16), 443-466.
- Kasap,G.C. & Peker, D. (2009). Çevik üretim: otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren bir işletmenin çevikliğinin ortaya konmasına yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(27), 57-78.
- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development – A Comparative Study, *Technovation*, Cilt 29, Sayı 6-7, 408-422. DOI:10.1016/j.technovation.2008.10.003.
- Kızıloğlu, M., (2022), The effect of transformational leadership on organizational learning and innovation during Covid-19. *Journal of Business Research- Turk*, 14(1), 416-432. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1388>.
- Klopper, C. & Pendergast, D. (2017). Agile leadership and responsive innovation in initial teacher education: An Australian Case Study, *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE)*, 8(3), <https://doi.org/10.20533/ijcdse.2042.6364.2017.0424>.
- Koçel, T. (2007). İşletme yöneticiliği, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon - Organizasyonlarda davranış - Klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar. Beta Yayıncılık.
- Koh, W.L., Steers, R.M. & Terborg, J.B., (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, (16), 319-333. <https://doi.org/10.1002/job.4030160404>.
- Koşar, D., Er, E., Kılınç, A.Ç. & Koşar, S. (2017). Öğretmen liderliğine ilişkin yapılan çalışmaların incelenmesi: Bir içerik analizi çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri dergisi*, 4(7).
- Korejan, M.M. & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 452-461.

- Kruse, K. (2013), "What is Authentic Leadership?", <http://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/05/12/what-is-authentic-leadership>. Erişim Tarihi: 14.08.2022.
- Küçük, K. & Yavuz, E. (2018). Hizmetkar liderlik: Gandhi örneği. Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1(2), 81-93.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. UNC Executive Development, 1-15.
- Laughman, K. (2020, June 17). 15 key qualities that define an 'agile' leader. Forbes.
- Leithwood, K. (1992). The move toward transformational leadership, Educational Leadership, 49(5).
- Maskel, B. (2001), The age of agile manufacturing. Supply Chain Management: An International Journal, 6(1), 5-11.
- Medinilla, A. (2012), Agile management-leadership in an agile environment, Springer. DOI:10.1007/978-3-642-28909-5.
- Moore, R. (2020, June 17). 15 key qualities that define an 'agile' leader. Forbes.
- Northouse, P.G. (2016). Leadership: theory and practice (7th ed.) thousand oaks, ca: sage. Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 185, 91-94.
- Okçu, V. & Anık, S. (2017). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve mobbing yaşama düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi, Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi, 5(2), 63-85.
- Ornstein, A.C. & Lunenburg, F.C., (2013), Eğitim yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık (Ed. Gökhan Arastaman).
- Ozeroğlu, E. & Kocyiğit, Y. (2020). Organizational agility in health organizations: The role of visionary leadership, Research Journal of Business and Management (RJBM), 7(1), 13-22. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1184>.
- Önen, S.M. & Kanayran, H.G. (2016). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme, Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(2), 43-64. <https://doi.org/10.20493/bt.25754>.
- Özdemir, A.N. (2020). Okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi: İngiltere ve Türkiye okullarında karşılaştırmalı analiz. [Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi].
- Özdemir, N. & Çetin, M. (2019). Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: Eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. R&S-Research Studies Anatolia Journal, 2(7), 312-332.

- Özdemir, E. (2003). Liderlik ve etik. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 151-168
- Özen, M.T. & Koç, M. (2021), Çevik yönetime dair bazı tespitler: Yazılım sektöründe hazırlanan raporlar kapsamında dönemsel bir analiz, Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 4(2), 385-408.
- Parker, D.W., Holesgrove, M. & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership, International Journal of Productivity and Performance Management, 64(1), 112-128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>.
- Rigby, D.K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>. Erişim Tarihi: 06.08.2022.
- Russell, R.F. & Stone, A.G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. Leadership and Organization. Development Journal, 23(3), 145-157.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001), Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Salo, O. (2017, Ekim). How to create an agile organization. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>. Erişim Tarihi: 01.08.2022
- Sambomurthy, V., Bharadwaj, A.S., Grover, V., (2003). Shaping Agility Through Dijital Options: Reconceptualizing the Role of Information Tecnology in Contemporary Firms. MIS Quarterly, 27(2), 237-263.
- Seçer, İ. (2015). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi (2.bs.). Anı Yayıncılık.
- Sergiovanni, T.J. (1984), Leadership and excellence in schooling. Educational Leadership, 41(5), 45-53.
- Shao, J., Leung, D. & Qin , J. (2002). Estimation with survey data under nonignorable nonresponse or informative sampling. Journal of the American Statistical Association, 97(457), 193-200.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tesys of significance and descriptive goodness-of-fit measures. Methods of Psychological Research Online, 8(2), 23-74.
- Sharifi, H. & Zhang, Z (1999). Methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. International Journal of Production Economics, 62(1), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5).
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. International Journal of Operations and Production Management, 20(4), 496-513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>.

- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. & Harter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference –Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Şişman, M. (2018), Öğretim liderliği, Pegem Akademi, Ankara.
- Sullivan, J. (2012), VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. <https://www.ere.net/vuca-the-new-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>. Erişim Tarihi: 22.08.2022
- Swift, M. & Lange, D. (2018). Digital leadership in Asia-Pacific. Korn Ferry.
- Tessem, B., (2014), Individual Empowerment of agile and non-agile software developers in small teams, *Information and Software Tecnology*, 56(8), 873-889. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.02.005>.
- Thoren, P-M, (2020). Çevik insanlar, Sola Unitas, İstanbul. (Çev: Gülsün Arıkan).
- Troise,C., Corvello, V., Ghobadion, A. & O'Regan, N., (2022).How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting Social Change* . <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121227>
- Tuna, Ö. (2016). Yönetim, Yönlendirme-Liderlik. Nobel. Ankara.
- Usta, M.E. & Ünsal, Y. (2018). Okullarda algılanan hizmetkar liderlik düzeyinin incelenmesi, *Sakarya University Journal of Education*, 8(4), 168-184.
- Usta, M.E. & Boğa, F. (2021). Okul yöneticilerinin okul yönetiminde yaşanan sorunlara ilişkin görüşleri, *Harran Maarif Dergisi*, 6(1), 18-49.
- Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin işletme performansına etkisine yönelik yapısal bir model önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 161-178. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28328/301044>.
- Venkatraman, M., & Henderson, J.C. (1998). Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*, 40(1), 33-48.
- Wulffers, T., Bussin, M. & Hewitt, M. (2016). Fast-tracking authentic leadership development by means of a programme. *SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 14(1). <http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.764>.
- Wood, A. (2020, June 17). 15 key qualities that define an ‘agile’ leader. *Forbes*.
- Yalçın, E. & Özgenel, M. (2021). The effect of agile leadership on teachers’ professional development and performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*. Cilt:5.

- Yazıcı, Ş., Yıldız, K. & Özgenel, M. (2022). Examining the agile leadership characteristics of school principals according to teacher perceptions. *International Online Journal of Educational Sciences*, 14(2), 296-308.
- Yılmaz, F.Ç. (2021). Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişki, [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi].
- Yusuf, Y.Y. & Güneşekaran, A., (2002). Agile manufacturing: a taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385.
- Zink, P. (2020, June 17). 15 key qualities that define an ‘agile’ leader. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/06/17/15-key-qualities-that-define-an-agile-leader/?sh=67292a087f31>. Erişim Tarihi: 04.09.2020.
- Zhang, Z. & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations. *International Journal Of Operations Production Management*, 20(4), 496-513.

## EKLER

## EK A- Etik Formu

T.C	
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	
TEZ / ARAŞTIRMA / ANKET / ÇALIŞMA İZİNİ / ETİK KURULU İZİNİ TALEP FORMU VE ONAY TUTANAK FORMU	
ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
T.C. NOSU	
ADI VE SOYADI	Zeynep AKDEMİR
ÖĞRENCİ NO	2020001008
TEL. NO.	
E - MAİL ADRESLERİ	
ANA BİLİM DALI	İşletme Yönetimi
HANGİ AŞAMADA OLDUĞU (DERS / TEZ)	Tez
İSTEKDE BULUNDUĞU DÖNEME AİT DÖNEMLİK KAYDININ YAPILIP-YAPILMADIĞI	2021 / 2022 - GÜZ / BAHAR DÖNEMİ KAYDINI YENİLEDİM.
ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ BİLGİLER	
TEZİN KONUSU	Okul Eğitimcilerinin Çevik Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma
TEZİN AMACI	21. yüzyıl bilgi ve teknoloji çağında, günümüz iş dünyasında herşeyin çok hızlı değiştiği beklenmedik durumların aniden ortaya çıktığı bu dönemde bunlarla baş edebilecek esnek ve çevik örgütler için çevik liderlere ihtiyaç vardır. Bu çalışmada devlet okullarında görev yapan eğitimcilerin çevik liderlik algılarında farklılık olup olmadığının tespit edilmesi, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslekte ve kurumda çalışma sürelerine göre çevik liderlik algısının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.
TEZİN TÜRKÇE ÖZETİ	Günümüz iş dünyası sürekli bir kaos ve daha önce görülmemiş bir değişim içerisindedir. Bu durum örgütlerin oluşabilecek fırsatları veya tehditleri tahmin edip, önlem almasını zorlaştırmaktadır. Bu durumun aşılabilmesi için örgütlerin çevikliği anlayıp, uygulaması gerekmektedir. Burada kuruluşların, yoğun rekabetin yaşandığı ve değişken ortamın yaratmış olduğu kaosa karşılık önemli bir çeviklik düzeyi geliştirmeleri, dolayısıyla çevik liderliğe gereken önemi vermeleri gerekmektedir. Çevik liderler, değişime hızlı adapte olabilen, farklı stratejiler geliştirebilen, organizasyonel çevikliğe problemsiz geçişe yol açabilecek düzeni oluşturabilecek yeteneğe sahiptir. Eğitim sektöründe, 21. yüzyıl bilgi ve teknoloji çağına hızlı adapte olabilen, uyum sağlayabilen çevik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada amaç devlet okullarında görevli eğitimcilerin , çevik liderlik algısının yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslekte ve kurumda çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Araştırmanın evrenini Adana ilinde merkez ilçelerde bulunan okullarda; okul öncesi, ilkököl, ortaokul, liseelerde görev yapan eğitimcilerden elde edilen veriler oluşturacaktır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yüz yüze ve online anket formu kullanılacaktır. Google forms ile hazırlanan anket form bağlantısı katılımcılara e posta aracılığıyla iletilecektir. Birinci bölümde çevik liderlik becerilerine ilişkin algı ölçeği, ikinci bölümde demografik sorular yer alacaktır.
ARAŞTIRMA YAPILACAK OLAN SEKTÖRLER/ KURUMLARIN ADLARI	Kamu eğitim sektöründe okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise kademelerinde faaliyet gösteren okullar
İZİN ALINACAK OLAN KURUMA AİT BİLGİLER (KURUMUN ADI- ŞUBESİ MÜDÜRLÜĞÜ - İLİ - İLÇESİ)	Adana ilinin Çukurova, Seyhan, Yüreğir ve Sarçam merkez ilçelerinde okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise kademelerinde faaliyet gösteren devlet okulları
YAPILMAK İSTENEN ÇALIŞMANIN İZİN ALINMAK İSTENEN KURUMUN HANGİ İLÇELERİNE/ HANGİ KURUMUNA/ HANGİ BÖLÜMÜNDE/ HANGİ ALANINA/ HANGİ KONULARDA/ HANGİ GRUBA/ KİMLERE/ NE UYGULANACAĞI GİBİ AYRINTILI BİLGİLER	Adana ilinin Çukurova, Seyhan, Yüreğir ve Sarçam merkez ilçelerinde faaliyet gösteren devlet okullarının okul öncesi, ilkököl, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan eğitimciler
UYGULANACAK OLAN ÇALIŞMAYA AİT ANKETLERİNİ ÖLÇEKLERİN BAŞLIKLARI/ HANGİ ANKETLERİN - ÖLÇEKLERİN UYGULANACAĞI	Çevik Liderlik Becerilerine İlişkin Algı Ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanan Demografik Soru Formu kullanılacaktır.
EKLER (ANKETLER, ÖLÇEKLER, FORMLAR, ... Y.B. GİBİ EVRAKLARIN İSİMLERİYLE BİRLİKTE KAÇ ADET/ SAYFA OLDUKLARINA AİT BİLGİLER İLE AYRINTILI YAZILACAKTIR)	1) (1)Çevik Liderlik Becerilerine İlişkin Algı Ölçeği. 2) (1) Sayfa Demografik Soru Formu.
ÖĞRENCİNİN ADI - SOYADI: Zeynep AKDEMİR	ÖĞRENCİNİN İMZASI: Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır TARİH: 04 / 12/ 2021



TEZ/ ARAŞTIRMA/ANKET/ÇALIŞMA TALEBİ İLE İLGİLİ DEĞERLENDİRME SONUCU						
1. Seçilen konu Bilim ve İş Dünyasına katkı sağlayabilecektir.						
2. Anılan konu Yönetim faaliyet alanı içerisine girmektedir.						
1.TEZ DANIŞMANININ ONAYI	2.TEZ DANIŞMANININ ONAYI (VARSA)	ANA BİLİM DALI BAŞKANININ ONAYI	SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜNÜN ONAYI			
Adı - Soyadı: <b>Murat KOÇ</b>	Adı - Soyadı: .....	Adı - Soyadı: <b>Ünal AY</b>	Adı - Soyadı: <b>Murat KOÇ</b>			
Unvanı: Doç. Dr	Unvanı: .....	Unvanı: Prof. Dr	Unvanı: Doç. Dr.			
İmzası: Evrak Onayı e-posta ile alınmıştır ..... / ..... / 20....	İmzası: .....	İmzası: Evrak Onayı e-posta ile alınmıştır ..... / ..... / 20....	İmzası: Enstitü Müdürlüğünde kalan asil sureti imzalıdır. ..... / ..... / 20....			
ETİK KURULU ASIL ÜYELERİNE AİT BİLGİLER						
Adı - Soyadı: <b>Şehnaz ŞAHINKARAKAŞ</b>	Adı - Soyadı: <b>Yücel ERTEKİN</b>	Adı - Soyadı: <b>Deniz Aynur GÜLER</b>	Adı - Soyadı: <b>Mustafa BAŞARAN</b>	Adı - Soyadı: <b>Mustafa Tevfik ODMAN</b>	Adı - Soyadı: <b>Hüseyin Mahir FISUNOĞLU</b>	Adı - Soyadı: <b>Jülide İNÖZÜ</b>
Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı: Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.	Unvanı : Prof. Dr.
İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asil Sureti İmzalıdır ..... / ..... / 20....	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asil Sureti İmzalıdır ..... / ..... / 20....	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asil Sureti İmzalıdır ..... / ..... / 20....	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asil Sureti İmzalıdır ..... / ..... / 20....	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asil Sureti İmzalıdır ..... / ..... / 20....	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asil Sureti İmzalıdır ..... / ..... / 20....	İmzası : Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asil Sureti İmzalıdır ..... / ..... / 20....
<b>Etik Kurulu Jüri Başkanı - Asil Üye</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi</b>	<b>Etik Kurulu Jüri Asil Üyesi</b>
<b>OY BİRLİĞİ İLE</b>	<input checked="" type="radio"/>					
<b>OY ÇOKLUĞU İLE</b>	<input type="radio"/>	Çalışma yapılacak olan tez için uygulayacak olduğu Anketleri/Formları/Ölçekleri Çağ Üniversitesi Etik Kurulu Asil Jüri Üyelerince incelenmiş olup, / / - / / tarihleri arasında uygulanmak üzere gerekli iznin verilmesi tarafımızca uygundur.				
AÇIKLAMA: BU FORM ÖĞRENCİLER TARAFINDAN HAZIRLANDIKTAN SONRA ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ SEKRETERLİĞİNE ONAYLAR ALINMAK ÜZERE TESLİM EDİLECEKTİR. AYRICA FORMDAKİ YAZI ON İKİ PUNTO OLACAK ŞEKİLDE YAZILACAKTIR.						

**EK B- Anket Onam Formu**

21.02.2022

**ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ETİK KURULU**

**BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU**

Bu formun amacı araştırma ile ilgili olarak sizi bilgilendirmek ve katılmanız ile ilgili izin almaktır.

Bu kapsamda "Okul Eğitimcilerinin Çevik Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma." başlıklı araştırma "Zeynep Akdemir" tarafından **gönüllü katılımcılarla** yürütülmektedir. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler gizli tutulacak ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır. Araştırma sürecinde konu ile ilgili her türlü soru ve görüşleriniz için aşağıda iletişim bilgisi bulunan araştırmacıyla görüşebilirsiniz. Bu araştırmaya **katılmama** hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra çalışmadan **çıkabilirsiniz**. Bu formu onaylamanız, **araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** anlamına gelecektir.

**Araştırmayla İlgili Bilgiler:**

**Araştırmanın Amacı:** Bu çalışmada devlet okullarında görev yapan eğitimcilerin çevik liderlik algılarında farklılık olup olmadığının tespit edilmesi; yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, meslekte ve kurumda çalışma sürelerine göre çevik liderlik algısının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

**Araştırmanın Nedeni:** 21. Yüzyıl bilgi ve teknoloji çağında her şeyin çok hızlı değiştiği, beklenmedik durumların aniden ortaya çıktığı bu dönemde, bunlarla baş edebilecek esnek ve çevik örgütler için çevik liderlere ihtiyaç vardır.

**Araştırmanın Yürütüleceği Yer:** Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğü

**Çalışmaya Katılım Onayı:**

Araştırmanın amacını, nedenini, yürütüleceği yer ile ilgili bilgileri okudum ve gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Araştırma ile ilgili ayrıntılı açıklamalar yazılı ve sözlü olarak tarafıma sunuldu. Bu araştırma ile ilgili faydalar ve riskler ile ilgili bilgilendirildim.

Bu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Islak imzası ile\*\*\*)

Adı-Soyadı:

İmzası \*\*\*:

Araştırmacının

Adı-Soyadı: Zeynep Akdemir

e-posta:

İmzası:

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır

\*\*\*Online yapılacak uygulamalarda, ıslak imza yerine, bilgilendirilmiş onam formunun anketin ilk sayfasındaki en üst bölümüne yerleştirilerek katılımcıların kabul ediyorum onay kutusunu işaretlemesinin istenilmesi gerekmektedir.

## EK C- Çevik Liderlik Becerisi Algısı Ölçeği

Mevcut yöneticinizi düşünerek katılım derecenizi belirtiniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
<b>Benim yönetici liderim;</b>					
<b>P1.</b> Değişime ve değişimin hızına süratle ayak uydurabilir.					
<b>P2.</b> Yeni fikirlere, yaklaşımlara ve yöntemlere açıktır.					
<b>P3.</b> Farklı bakış açıları, görüş ve fikirleri öğrenmek için isteklidir.					
<b>P4.</b> İş ortamını etkileyen küresel değişimleri çok yönlü olarak takip eder.					
<b>P5.</b> Dijital teknolojileri etkin olarak kullanır.					
<b>P6.</b> Çalışanlarla iletişim kanallarını açık tutarak bilgiyi paylaşır.					
<b>P7.</b> Belirsizlikler karşısında hızla tepki verebilecek tedbirler geliştirir.					
<b>P8.</b> İnsan odaklı kararlar verir.					
<b>P9.</b> Herkese söz söyleme hürriyeti tanır.					
<b>P10.</b> Bireyin değil, bütünün başarısına odaklanır.					
<b>Y1.</b> İş yerinde değişimin öncüsüdür.					
<b>Y2.</b> Çalışanları yetki vererek güçlendirir.					
<b>Y3.</b> Çalışanlarla etkili iletişim kurar.					
<b>Y4.</b> Koçluk yaparak çalışanların yetkinliklerini ve performanslarını geliştirmesine yardımcı olur.					
<b>Y5.</b> Psikolojik dayanıklılığa sahiptir.					
<b>Y6.</b> Değişken, belirsiz ve karmaşık ortamlarda çalışanları cesaretlendirir.					
<b>Y7.</b> Çalışanların, “değişimi” fırsat olarak görmelerini sağlar.					
<b>Y8.</b> Çalışanlara ilham verir.					
<b>Y9.</b> Çalışanların değişime uyum sağlamalarında önderlik eder.					
<b>Y10.</b> Çalışanları yeni ve yaratıcı fikirler üretmeye teşvik eder.					
<b>Y11.</b> Çalışanlara yeni beceriler kazanmalarını sağlayacak fırsatlar sunar.					
<b>Y12.</b> Çalışanların hesaplanmış riskler alarak deneyim kazanmalarını sağlar.					
<b>Y13.</b> Çalışanların kendi kendine düşünme, karar alma ve harekete geçmelerini teşvik eder.					
<b>Y14.</b> Her bir çalışanın verimliliğini bireysel ihtiyaçlarına uygun eğitimlerle geliştirir.					
<b>Y15.</b> Sürekli verimlilik için çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal zindeliklerini destekler.					
<b>Y16.</b> Çalışanların kendisi hakkında geri bildirimde bulunmasını teşvik eder.					
<b>Y17.</b> Çalışanların hata yapmalarına imkan tanır ve bu hatalardan yeni şeyler öğrenmelerini sağlar.					
<b>Y18.</b> Müşteriler, çalışanlar ve tüm paydaşlarının deneyimlerinden faydalanır.					
<b>Y19.</b> Düzenli olarak ve gerektiği anda süratli geri bildirim verir.					

**EK D - Demografik Soru Formu**

1. Cinsiyetiniz:

Kadın  Erkek

2. Medeni durumunuz:

Evli  Bekar

3. Doğum yılınız:

1946-1964  1965-1979  1980-1999  2000 ve sonrası

4. En son tamamladığınız eğitim düzeyiniz:

İlkokul/Ortaokul  Lise  Ön Lisans  Lisans

Yüksek Lisans  Doktora

5. Görev yaptığınız ilçe:

Çukurova  Seyhan  Yüreğir  Sarıçam

6. Bulduğunuz işletmede çalışma süreniz:

1 yıldan az  1-5 yıl  6-10 yıl  11-15 yıl  15 yıl üzeri

7. Pozisyonunuz:

Öğretmen  Müdür Yardımcısı  Müdür

8. Görev Yaptığınız Kademe:

Okul öncesi  İlkokul  Ortaokul  Lise

**EK E- Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü Tez Etik İzin İstek Yazısı**

T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-050.01.04-2200002987

19.04.2022

Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği  
Kurulu Kararı Alınması Hk.

**REKTÖRLÜK MAKAMINA**

**İlgi:** 09.03.2021 tarih ve E-81570533-050.01.01-2100001828 sayılı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu konulu yazınız.

İlgi tarihli yazınız kapsamında Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki Lisansüstü Programlarda halen tez aşamasında kayıtlı olan **Zeynep Akdemir** isimli öğrencimize ait tez evraklarının "Üniversitemiz Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Onayları" alınmak üzere Ek'te sunulmuş olduğunu arz ederim.

Doç. Dr. Murat KOÇ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Ek : 1 Adet öğrenciye ait tez evrakı listesi.

**EK F- Çağ Üniversitesi Tez Etik İzin Yazısı**

T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : E-81570533-044-2200003409

06.05.2022

Konu : Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği  
Kurul İzni Hk.

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : a) 21.04.2022 tarih ve E-81570533-050.01.04-2200003039 sayılı yazınız.  
b) 22.04.2022 tarih ve E-81570533-050.01.04-2200003071 sayılı yazınız.

İlgi yazılarda söz konusu edilen Zeynep Akdemir, Dünder Can Öztekin ve Emre Kadir Özekenci isimli öğrencilerimizin tez evrakları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunda incelenerek uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ünal AY  
Rektör



## EK G- Tez Anket İzni



T.C.  
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Sayı : E-23867972-044-2200003446  
Konu : Zeynep AKDEMİR'in Tez Anket  
İzni Hk.

06.05.2022

## DAĞITIM YERLERİNE

İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında kayıtlı **Zeynep AKDEMİR** isimli öğrencimizin "**Okul Eğitimcilerinin Çevik Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma**" konulu tez çalışması Üniversitemiz öğretim üyelerinden **Doç. Dr. Murat KOÇ** danışmanlığında halen yürütülmektedir. Adı geçen öğrenci tez çalışmasında **Müdürlüğünüze bağlı Çukurova, Seyhan, Yüreğir, Sarıçam merkez ilçelerinde faaliyet gösteren devlet okullarının okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise kademelerinde görev yapan eğitimcileri** kapsamak üzere kopyası Ek'lerde sunulan anket uygulamasını yapmayı planlamaktadır. Üniversitemiz Etik Kurulunda yer alan üyelerin onayları alınmış olup, gerekli iznin verilmesini bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Ünal AY  
Rektör

Ek :

- 1 - 4 sayfa tez etik, anket izin istek formu.
- 2 - 1 sayfa tez etik, anket için tez danışmanı onay maili.
- 3 - 2 sayfa anket.
- 4 - 1 sayfa Gönüllülük Tez Onam Formu.
- 5 - 1 sayfa katılım formu.
- 6 - 1 sayfa Taahhütname.
- 7 - 16 sayfa tez önerisi.
- 8 - 2 sayfa MEB ön başvuru formu-1.
- 9 - 1 sayfa MEB ön başvuru formu-2.
- 10 - 1 sayfa ölçek izin maili.
- 11 - 1 sayfa işletme yönetimi ana bilim dalı başkanı onay maili.
- 12 - 1 sayfa tez etik izin istek yazısı.
- 13 - 1 sayfa tez etik izin yazısı.

Dağıtım:

Gereği:  
Adana İl Milli Eğitim Müdürlüğüne

Bilgi:  
Adana Valiliğine

**EK H- Adana Valiliği İzin Yazısı**

T.C.  
ADANA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98258552-605.01-50887702  
Konu : Zeynep AKDEMİR' in  
Uygulama İzni

01.06.2022

ÇAĞ ÜNİVERSİTESİNE  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi : a) 06.05.2022 tarihli ve E-23867972-044-2200003446 sayılı yazınız.  
b) Valilik Makamı'nın 26.05.2022 tarih ve E-98258552-605.01-50428954 sayılı onayı.

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisi Zeynep AKDEMİR' in "Okul Eğitimcilerinin Çevik Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma " başlıklı tez çalışması kapsamında Adana İli Çukurova, Seyhan, Sarıçam ve Yüreğir ilçesindeki okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liseler ile uygulama yapmak isteği ile ilgi (b) olur ekte gönderilmiştir.

2020/2 nolu Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesi 28. Maddesi gereği; bilimsel araştırma sonuç raporunun çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Yaşar KOÇAK  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- Onay Örneği ( 1 Sayfa).





T.C.  
ADANA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98258552-605.01-50428954  
Konu : Zeynep AKDEMİR'in  
Uygulama İzni.

26/05/2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Çağ Üniversitesi'nin 06.05.2022 tarih ve E-23867972-044-2200003446 yazısı.

Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi tezli yüksek lisans öğrencisi Zeynep AKDEMİR'in "Okul Eğitimcilerinin Çevik Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma" başlıklı tez çalışması kapsamında Adana İli Çukurova, Seyhan, Sarıçam ve Yüreğir ilçesindeki okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liseler ile uygulama yapmak isteği ile ilgili ilgi yazı ekte sunulmuştur.

Söz konusu uygulama çalışmasının, İlimiz İl Araştırma Değerlendirme Komisyonu'nun 24/05/2022 tarihli "Uygundur" raporu doğrultusunda, 2021-2022 Eğitim-Öğretim yılında, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, okul içerisinde öğrencilerin yer aldığı herhangi bir görüntü kaydı yapılmadan, 2020/2 nolu Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınıza da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Yaşar KOÇAK  
Millî Eğitim Müdürü

OLUR  
26/05/2022

Mustafa KAYA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

## EK I- MEB Araştırma İzni Başvuru Taahhütnamesi

### MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKUL VE KURUMLARDA GERÇEKLEŞTİRİLECEK ARAŞTIRMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN

#### ARAŞTIRMA İZİNİ BAŞVURU TAAHHÜTNAMESİ

1. Araştırmam boyunca anayasa/kanun ve yönetmeliklere uygun davranacağımı ,
2. Araştırmayı yürüteceğim okulun/kurumun kurallarına uyacağımı ,
3. Araştırmam boyunca hiç kimseyi araştırmama/çalışmama katılmaya zorlamayacağımı,
4. Araştırmayı/çalışmayı bana tahsis edilen mekan/sınıf ve zamanda gerçekleştireceğimi,
5. Araştırmanın olası fiziksel/ruhsal zararları konusunda katılımcıları bilgilendireceğimi,
6. Araştırmam/ çalışmam sırasında topladığım kişisel bilgileri koruyacağımı ,
7. Araştırmam/çalışmam için gerektiği kadar veri toplayacağımı ,
8. Araştırma/çalışma sırasında öğrencilerin derslerinde/çalışmalarında herhangi bir kayıplarının olmayacağını,
9. Araştırmam/çalışmam sırasında herhangi bir ticari faaliyette bulunmayacağımı , katılımcıları herhangi bir ürün/eser/tedaviye yönlendirmeyeceğimi,
10. Araştırma izin evraklarını okul yönetimine teslim edeceğimi,
11. Araştırma/çalışma sırasında izni olan evrakları kullanacağımı,
12. Tıbbi araştırmalarda araştırma/çalışmanın uygulama sırasında etik kurallara uyacağımı,
13. Araştırma/çalışma sırasında topladığım ses ve görüntü kayıtlarını güvenilir ortamlarda saklayacağımı ve araştırma/çalışma sonrasında imha edeceğimi,
14. Genelge hükümlerine aykırı davranmam ve herhangi bir yanlış ifade, beyan ve maddi gerçeği gizleme gibi durumlarda adli ve idari işlemlerin yürütülmesini kabul edeceğimi,
15. İzin alınmış araştırmalarda/projelerde insanlarla ilgili yapılacak anket, görüşme, gözlem, alan araştırması, uygulama ve incelemelerde sağlık, güvenlik, insan hakları, mevcut mevzuat hükümleri, hukukun genel ilkelerini ihlal etmeyeceğimi ve etik ilkelere uyacağımı,
16. Araştırma ile ilgili sonuç raporlarını çalışmanın bitiş tarihinden itibaren 30 gün içinde izin aldığım birime ulaştıracağımı,

Kabul ettiğimi beyan ederim .

Araştırmanın Adı: Okul Eğitimcilerinin Çevik Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma

Araştırmacı: Zeynep Akdemir

Tarih

15/04/2022

İmza:

Enstitü Müdürlüğünde Kalan Asıl Sureti İmzalıdır

İsim- Soyisim: Zeynep Akdemir