

Okul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerinin Okul Kültürüne Etkisi*

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Burcu ÇAKIR¹, Orkun Osman BİLGİVAR²

¹ Öğretmen, İstanbul Bahçelievler Hürriyet İlkokulu, burcu_c89@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-0847-9787.

² Dr. Öğr. Üyesi, İZÜ Eğitim Fakültesi, RPD Bölümü, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, osman.bilgivar@izu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7002-6191.

Gönderilme Tarihi: 27.12.2022 Kabul Tarihi: 02.05.2023 DOI: 10.37669/milliegitim.1225322

Atf: “Çakır, B., ve Bilgivar, O. O. (2024). Okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisi. *Millî Eğitim*, 53 (242), 809-826. DOI: 10.37669/milliegitim.1225322”

Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisinin incelenmesidir. Araştırma, “ilişkisel tarama” modeli ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında, 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinde farklı kademelerde görev yapan, “kolayda örneklem” yöntemiyle belirlenen 389 öğretmene “Kişisel Bilgi Formu”, “Marmara Çevik Liderlik Ölçeği” ve “Okul Kültürü Ölçeği” uygulanmıştır. Elde edilen veriler; korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak çözümlenmiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul kültürünün görev, destek ve başarı alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu ancak okul kültürünün bürokratik alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Sonuç olarak; öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri destek kültürü, başarı kültürü ve görev kültürünü anlamlı olarak etkilerken; alt boyutlarından insan ilişkileri ve öz farkındalığın ise görev, destek ve başarı kültürünü anlamlı olarak yordadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: liderlik, çevik liderlik, kültür, örgüt kültürü, okul kültürü

*Araştırmanın bir kısmı 05.06.2022 tarihinde İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından düzenlenen III. İZÜ Sosyal Bilimler Lisansüstü Öğrenci Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

Bu araştırma birinci yazarın “Okul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerinin Okul Kültürüne Etkisi” adlı Yüksek Lisans tez çalışmasından türetilmiştir.

The Effect of School Principals' Agile Leadership Characteristics on School Culture

Abstract

The aim of this research is to examine the effect of agile leadership characteristics of school principals perceived by teachers on school culture. The research was carried out with the "relational survey" model. Within the scope of the study, "Personal Information Form", "Marmara Agile Leadership Scale" and "School Culture Scale" were applied to 389 teachers working in different levels in Istanbul in the 2021-2022 academic year determined by the "convenience sampling" method. Correlation and regression analyses were performed on the obtained data. The results of the research showed that according to the perceptions of the teachers, there was a positive moderate significant relationship between the agile leadership characteristics of the school principals and the task, support and success sub-dimensions of the school culture, but there was no significant relationship between the bureaucratic sub-dimension of the school culture. In conclusion; According to the perceptions of the teachers, while the agile leadership characteristics of the school principals affected the culture of support, the culture of success and the culture of duty, interpersonal skills and self awareness among the sub-dimensions meaningfully predicted the culture of task, support and success

Keywords: leadership, agile leadership, culture, organizational culture, school culture

Giriş

Liderlik, insanları etkileyerek neyi nasıl yapacakları konusunda bir uzlaşmaya varmalarını sağlamak ve ortaklaşa hedefleri gerçekleştirmek için bireysel ve ortak çabaları teşvik etme sürecidir (Yukl, 2018). Liderlik kavramı insanlığın doğuşundan bu yana varlığını sürdürmekte, tarihsel süreç boyunca liderlerde aranan özellikler değişiklikler göstermektedir (Çetin ve Özdemir, 2020). Günümüzde ise liderlik kavramına çağı etkileyen olaylar sonucunda farklı anlamlar ve görevler yüklenmeye başlanmıştır. Ekonomik krizler, zoraki yapılan göçler ve Covid-19 salgını gibi afetler ve bunlara çözüm bulma süreci ile çağın aradığı lider özellikleri değişime uğramıştır (Göçen, 2021). Bu yaşanan durumlar örgütsel alanda değişimi destekleyecek örgütleri ataletten kurtaracak ve örgütün verimliliğini artıracak esnek ve çevik örgüt yapılarının önemini artırmıştır (Boyer ve Robert, 2006). Günümüz muğlak ve zorlu şartlarında başarı, örgütte esnek ve çevik uygulamaları takip eden, sürekli geri bildirim veren, uyum ve iş birliğini teşvik eden çevik bir liderle mümkün olur (Akkaya ve Sever, 2022).

Çevik liderlik kavramı; içinde bulunduğumuz yüzyılda belirsizlik ve ani değişim süreçlerine karşı uyum sağlayamama ve globalleşme sonucunda oluşan rekabet

ortamlarına cevap olarak doğmuş bir kavramdır (Sharp, Irani ve Desai, 1999). Çevik bir lider, karmaşık sorunların üstesinden gelebilen (McPherson, 2016) ve değişimle başa çıkabilecek içsel bir yeteneğe sahip olan liderdir (Parker, Holesgrove ve Pathak, 2015). Aynı zamanda durumlara farklı perspektiflerden bakma ve onlara esnek bir şekilde tepki verme yeteneğidir (Mulder, 2018). Öngörülmezlik varsayımını temel alarak ön planlamayı sınırlı tutar, bunun yerine koşullara uyum sağlama konusunda strese neden olan sonuçları yönetir (Parker, Holesgrove ve Pathak, 2015). Çevik bir lider değişim karşısında hızlı ve esnek davranıp takım ruhuyla hareket edebilen, örgüt kültürüyle uyumlu olacak şekilde belirsizlikleri ve ani değişimleri doğru yönetebilen liderdir (İçerli ve Çelik, 2020).

Çevik lider; öz farkındalık algısı ile kendi bilgi ve becerilerine güvenen, iyi bir dinleyici, araştırmacı ve geliştirici özelliklere sahip hızlı, yetkin ve esnek bir yapıdadır (Akkaya ve Bayram, 2021). Bilgi eksikliklerini blöf yaparak kapatma ihtiyacı hissetmez, ancak ayrıntılı bir sorunun cevabını ilgili ekip üyesine devreder. Çevik lider, güvenilirliğini mesleki bilgi ve statüden değil, liderlik ve aktarılabilir yönetim becerilerinden alan kişidir. Çevik lider olmak, öz farkındalığının yanında güçlü ve zayıf yönlerinin ve davranışlarının diğerlerini nasıl etkilediğinin bilincinde olmayı aynı zamanda başkalarını geliştirme ve onlara ilham verme yeteneğine sahip olmayı gerektirir (McPherson, 2016). Örgütünün akıllı insanlardan oluşan akıcı, uyarlanabilir sistemler olarak görmektedir. Ekibin yönetiminde insanları yetenekli ve değerli paydaşlar olarak gördüğü için hümanist bir problem çözüme yaklaşımına sahiptir (Parker, Holesgrove ve Pathak, 2015). Çevik liderlik, özünde hızlı değişim ve yüksek karmaşıklık koşullarında etkili bir şekilde liderlik etme yeteneğidir. Bugün ihtiyaç duyulan en önemli liderlik becerileri arasında çevik liderliğin yer alması hiç de şaşırtıcı gelmemektedir (Joiner ve Josephs, 2007). Bu durumda okulların içinde bulunduğu konfor alanından çıkarak, yeniyi öğrenme ve uygulama becerilerinin kazanılması, okullarda üretkenliğin artırılacağı, başarıya motive edecek ve performansı artıracak bir ortamı oluşturmak için öncelikle okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin artırılması gerekmektedir (Çetin ve Özdemir, 2020). Bu anlamda çevik liderlik becerilerine sahip bir okul müdürünün; olası bir kaos durumunda bile takım ruhu oluşturması, geleceği merkeze alan bir tarzının olması, okul içinde etkili iletişim ve teknik yeteneklerle donanımlı olması ve bunları okulda uygulayacak niteliklere sahip olması gerekmektedir (Aslan ve Doğan, 2021).

İlgili literatür incelendiğinde, özellikle Türkiye’de çevik liderlikle ilgili eğitim araştırmalarının sınırlı olduğu; çevik liderliğin örgütsel bağlılığı etkilediği (Özdemir, 2020), okul etkililiğini (Çalışkan Yılmaz, 2021), mesleki gelişimlerini ve performanslarını (Yalçın ve Özgenel, 2021), öğretmenlerin duygusal mesleki bağlılığını ve öğ-

retmenlerin sesini olumlu yönde etkilediği (Özgenel, Yazıcı ve Asmaz, 2022) görülmüştür. Ayrıca okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Yazıcı, Yıldız ve Özgenel, 2022). Bir liderin çevikliği benimsemesi, yol haritası belirleyecek yeterliliğe sahip olması, empati ve güven ortamı oluşturacak yetisi, örgütü güçlendirme yeteneği, çalışanlarını işe güdüleme ve iş birliği yapma becerisinin yanında hızlı ve doğru karar alma yeteneğine sahip olması “çevik bir kültür” yaratabilmesi için gerekmektedir (Hayward, 2018).

Kültür, insanın doğada oluşturduğu değişimle yeniden ortaya koyduğu her türlü fiziki ve düşünce birikimidir. Bu yönüyle insan deneyimiyle oluşan her türlü somut ve soyut tecrübe kültür kavramını oluşturabilir (Tutar, 2017). Öte yandan insanın hayatta kalabilmek için geliştirdiği her türlü araç, yaşam deneyimleri sonucu öğrendikleri ve bu öğrendiklerini gelecek kuşaklara aktarmasıdır. Kültür zaman içinde birikimsel olarak oluştuğu gibi örgüt kültürü de bu şekilde oluşmaktadır (Topcu, 2019).

Örgüt kültürü örgütün tarihsel birikimlerinin, iç ve dış çevre koşullarının ve üyelerinin etkileşimiyle (Yıldırım, 2014) çalışanlarının paylaştığı inançlar, varsayımlar, duygular, normlar, etkinlikler, beklentiler, etkileşimler ve değerlerden oluşmaktadır (Çelik, 2012). Bu değer, tutum ve inançlar örgütün işleyiş tarzına, yönetim biçimine, yapısına sorunları ele alıp çözme şekline, iletişim ve etkileşim boyutlarına yansımaktadır. Açıkçası örgüt kültürü, bunları belirleyip çalışanlarının da buna göre davranmalarını sağlamaktadır (Topcu, 2019). Örgütsel kültür insan ilişkilerinin büyük bir öneme sahip olduğu okullarda daha fazla değerli olmaktadır (Çelik, 2012). Okul kültürü de içinde yer aldığı kültürel, ekonomik ve sosyal koşullara göre okulun kuruluşundan itibaren süreç içinde oluşur. Bu kültür değer, kural, erdem, davranış ve beklentilerden oluşmaktadır. Böylece okulun gerçek görevi olan eğitim ve öğretimde öğrenci ve öğretmenden neler bekleneceği, nelerin üzerinde durulacağı okul kültürü tarafından belirlenmektedir (Balci, 2013).

Okul kültürü, okulların başarılı olmasında, ilerlemesinde, değişmesinde, yeniliklere uyum sağlamasında ve varlığını devam ettirmesinde bir destek noktası veya engel olabilmektedir. Bu noktada okul müdürlerinin gösterdikleri liderlik özellikleri ve becerileri güçlü bir okul kültürü için çok büyük öneme sahiptir (Recepoğlu, 2014). Okul kültürünün gücünü ve önemini bilen bir yönetici başarılı bir kültür yönetimi davranışı gösterebilir. Yöneticinin okul kültürü yönetimindeki ilk görevi güçlü bir okul kültürü oluşturmaktır. Güçlü bir okul kültürü yönetici ve diğer çalışanların ortak değer, kural ve inançlar ekseninde birleşmesiyle oluşur (Çelik, 2012). Bu bağlamda okul kültürü farklı liderlik stilleri ile araştırmalara konu olmuştur. Paternalist liderliğin bürokratik okul kültürünü olumlu yönde etkilediği (Dursun, 2019); paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasında pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki bulunduğu (Özuyulması,

2021); karizmatik liderlik ile okul kültürü arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin tespit edildiği (Yüzer, 2019); müdürlük stilleri ile okul kültürü arasında pozitif yönlü orta düzey anlamlı bir ilişki olduğu (Dalgıç, 2015); hizmetkâr liderlik ile okul kültürü arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde ilişki olduğu ve hizmetkâr liderliğin okul kültürünün bir yordayıcısı olduğu (Kahveci ve Aypay, 2013) görülmüştür. Ancak özellikle okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmaya ulaşılamamıştır. Eğitim yönetimi literatürüne yeni bir kavram olarak giren çevik liderlik ile okulun kimliğini yansıtan okul kültürünün birlikte incelendiği araştırmaya ulaşılamaması nedeniyle, bu çalışmada okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırmada, öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisinin incelenmesi amacıyla genel tarama modellerinden ilişki tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya ikiden fazla sayıdaki değişkenler arasında beraber değişimin varlığını ve derecesini saptamayı hedefleyen modeldir (Karasar, 2020). Araştırmada, bağımsız değişken olarak okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri; bağımlı değişken ise okul kültürü olarak belirlenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2021-2022 eğitim öğretim yılında İstanbul İli Bahçelievler, Başakşehir, Küçükçekmece, Bakırköy, Esenyurt ve Bağcılar ilçelerinde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, kolayda ulaşılabilir örnekleme yöntemi ile belirlenen 389 öğretmen oluşturmaktadır. Kolayda ulaşılabilir örnekleme yöntemi, araştırmacının ulaşabileceği en yakın ve en kolay örneklem grubunun seçilmesidir. Bu yöntemin seçilmesindeki amaç, araştırmanın pek çok yönden daha ekonomik olmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Katılımcılara ilişkin veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1*Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler*

Değişken	Tanıtıcı Özellikler	N	%
Cinsiyet	Kadın	255	65.6%
	Erkek	134	34.4%
Mesleki Kıdem	0-5 Yıl	143	36.8%
	6-10 Yıl	117	30.1%
	11-15 Yıl	64	16.5%
	16 Yıl ve Üzeri	65	16.7%
Öğrenim Durumu	Lisans	336	86.4%
	Lisansüstü	53	13.6%
Yaş	20-25 Yaş	53	13.6%
	26-30 Yaş	143	36.8%
	31-35 Yaş	74	19.0%
	36-40 Yaş	48	12.3%
	41 Yaş ve Üzeri	71	18.3%
Çalıştığı Okul Türü	İlkokul	133	34.2%
	Ortaokul	137	35.2%
	Lise	119	30.6%

Tablo 1'deki verilere göre, katılımcıların %65.6'sı kadın ve %34.4'ü erkektir. Katılımcıların %36.8'i 0-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip, %86.4'ü lisans mezunu ve %36.8'i 26-30 yaş aralığındadır. Katılımcıların %34.2'si ilkokulda çalışmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanmasında "Kişisel Bilgi Formu, Marmara Çevik Liderlik Ölçeği ile Okul Kültürü Ölçeği kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Katılımcıların demografik bilgileri Araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu yardımı ile toplanmıştır.

Marmara Çevik Liderlik Ölçeği: Okul yöneticilerin çevik liderlik özelliklerini tespit etmek amacıyla Yazıcı ve Özgenel'in (2020) geliştirdiği ölçek 34 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipinde yapılandırılmıştır. Ölçeğin alt boyutları, durumsal farkındalık (12 madde), insan ilişkileri (14 madde), öz farkındalık (8 madde) şeklindedir. 3 faktörlü ve 34 maddelik yapı, toplam varyansın %63.620'sini açıklamaktadır. Ölçekten 0-136 arasında puan alınabilmekte, ayrıca aritmetik ortalama da alınabilmektedir. Ölçekten alınan yüksek puan yöneticilerin çevik liderlik özelliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach's alpha) .95 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada, ölçeğin genel güvenirlik katsayısı (Cronbach's alpha) .97 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarda; durumsal farkındalık .93, insan ilişkileri .94, öz farkındalık .90 olarak bulunmuştur.

Okul Kültürü Ölçeği: Terzi (2005) tarafından okullardaki kültürel boyutu ölçmek amacıyla Okul Kültürü Ölçeği geliştirilmiştir. Ölçek 29 madde ve dört alt boyuttan oluşmakta ve beşli likert tipindedir. Alt boyutlar, destek kültürü (8 madde), başarı kültürü (6 madde), bürokratik kültür (9 madde) görev kültürü (6 madde) şeklindedir. Okul Kültürü Ölçeği'ni oluşturan dört faktörün açıkladığı toplam varyans %50.965'tir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı (Cronbach's alpha) .84; alt boyutları, destek kültürü .88, başarı kültürü .82, bürokratik kültür .76 ve görev kültürü .74 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada, ölçeğin genel güvenirlik katsayısı (Cronbach's alpha) .90 olarak bulunmuştur. Alt boyutları; destek kültürü .88, başarı kültürü .85, bürokratik kültür .87 ve görev kültürü .78 olarak bulunmuştur.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Ölçekler toplandıktan sonra araştırmacı tarafından incelenmiş ve bilgisayar ortamına aktarılarak eksik veya hatalı doldurulduğu tespit edilen 18 ölçek veri setinden çıkarılmıştır. Verileri analiz etmek için SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Yapılan analizlerde, ilişki testleri için korelasyon testi değişkenlerin etkisini incelemek üzere regresyon testleri yapılmıştır.

Araştırmanın çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2*Verilerin Normalliğine İlişkin Veriler*

Ölçekler	N	Çarpıklık	Basıklık
Çevik Liderlik Toplam	389	-0.65	-0.11
Durumsal Farkındalık	389	-0.57	-0.25
İnsan İlişkileri	389	-0.81	0.24
Öz Farkındalık	389	-0.50	-0.68
Destek Kültürü	389	-0.67	0.27
Başarı Kültürü	389	-0.72	0.16
Bürokratik Kültür	389	-0.42	-0.37
Görev Kültürü	389	-0.41	-0.55

Tablo 2’deki verilere göre, araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu belirlenmiştir. George ve Mallery ‘ye (2010) göre; verilerin normal dağılım gösterdiği varsayılmıştır.

Etik Kurul İzin Belgesi: Bu araştırma için; İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Etik Kurulunun 24.02.2022 tarih ve 2022/02 sayılı Etik Kurul Onayı ve gerekli araştırma izinleri alınmıştır.

Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisini belirlemek için yapılan korelasyon ve regresyon analizleri tablo haline getirilerek incelenmiş ve açıklanmıştır. Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan çevik liderlik stili ile okul kültürü arasındaki pearson korelasyon sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çevik Liderlik Stili İle Okul Kültürü Arasındaki Pearson Korelasyon Sonuçları

Ölçekler	Destek Kültürü	Başarı Kültürü	Bürokratik Kültür	Görev Kültürü
Çevik Liderlik Toplam	0.60*	0.53*	0.07	0.54*
Durumsal Farkındalık	0.53*	0.46*	0.11*	0.51*
İnsan İlişkileri	0.58*	0.52*	0.02	0.49*
Öz Farkındalık	0.53*	0.47*	0.07	0.49*

* $p < .05$

Tablo 3'teki verilere göre, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin çevik liderlik stili ile okul kültürü boyutları arasındaki pearson korelasyon sonucunda; öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin çevik liderlik stili ve alt boyutları ile okul kültürünün görev, destek ve başarı alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin çevik liderlik stili alt boyutlarından durumsal farkındalık ile bürokratik kültür arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu; öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin çevik liderlik stili ve insan ilişkileri ile öz farkındalık alt boyutları; bürokratik kültür alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu bulunmuştur.

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan çevik liderlik stiline ve alt boyutlarının okul kültürünün destek kültürü alt boyutuna etkisini gösteren regresyon sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çevik Liderlik Stilinin ve Alt Boyutlarının Destek Kültürüne Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	B	T	Sig.
Sabit		2.18	.12		26.92	.00
Durumsal Farkındalık	Destek Kültürü	0.11	.09	.09	2.68	.21
İnsan İlişkileri		0.41	.08	.36	2.54	.01
Öz Farkındalık		0.27	.08	.21	3.14	.00

R= .61, R²= .37, F= 74.76, p<.05

Tablo 4'teki verilere göre, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan çevik liderlik stili alt boyutlarının destek kültürüne etkisini gösteren regresyon sonucuna göre, okul müdürlerinin çevik liderlik stilinin destek kültürünü anlamlı olarak etkilediği sonucu bulunmuştur (R= .61, R²= .37, F= 74.76, p<.05). Çevik liderliği oluşturan boyutlar incelendiğinde, insan ilişkileri (β =.36, p<.05) ve öz farkındalık (β =.21, p<.05) destek kültürünü anlamlı olarak etkilemektedir. Ancak durumsal farkındalık boyutu, destek kültürü boyutunu anlamlı olarak etkilemediği sonucu bulunmuştur (p>.05).

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan çevik liderlik stilinin ve alt boyutlarının okul kültürünün başarı kültürü alt boyutuna etkisini gösteren regresyon sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çevik Liderlik Stilinin ve Alt Boyutlarının Başarı Kültürüne Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	B	T	Sig.
Sabit		2.24	.14		16.12	.00
Durumsal Farkındalık		0.04	.10	.03	0.44	.66
İnsan İlişkileri	Başarı Kültürü	0.43	.09	.36	4.79	.00
Öz Farkındalık		0.26	.09	.19	2.90	.00

R= 54, R²= .29, F= 52.85, p<.05

Tablo 5'teki verilere göre, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan çevik liderlik stilinin ve alt boyutlarının başarı kültürü alt boyutuna etkisini gösteren regresyon sonucuna göre, okul müdürlerinin çevik liderlik stilinin başarı kültürünü anlamlı olarak etkilediği (R= 54, R²=.29, F= 52.85, p<.05) sonucu bulunmuştur. Çevik liderliği oluşturan boyutlar incelendiğinde, insan ilişkileri (β =.36, p<.05) ve öz farkındalık (β =.19, p<.05) başarı kültürünü anlamlı olarak etkilemektedir. Ancak durumsal farkındalık boyutu, başarı kültürü boyutunu anlamlı olarak etkilemediği sonucu bulunmuştur (p>.05).

Okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan çevik liderlik stili ve alt boyutlarının okul kültürünün görev kültürü alt boyutuna etkisini gösteren regresyon sonuçlarına ilişkin veriler Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Okul Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Çevik Liderlik Stilinin ve Alt Boyutlarının Görev Kültürüne Etkisini Gösteren Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	B	T	Sig.
Sabit		2.71	.11		24.65	.00
Durumsal Farkındalık		0.23	.08	.23	2.90	.00
İnsan İlişkileri	Görev Kültürü	0.14	.07	.15	2.04	.04
Öz Farkındalık		0.23	.07	.22	3.30	.00

R= 54, R²= .30, F= 54.03, p<.05

Tablo 6'daki verilere göre, okul müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan çevik liderlik stiline ve alt boyutlarının görev kültürü alt boyutuna etkisini gösteren regresyon sonucuna göre, okul müdürlerinin çevik liderlik stiline görev kültürünü anlamlı olarak etkilediği ($R = .54$, $R^2 = .30$, $F = 54.03$, $p < .05$) sonucu bulunmuştur. Çevik liderliği oluşturan boyutlar incelendiğinde, durumsal farkındalık ($\beta = .23$, $p < .05$), insan ilişkileri ($\beta = .15$, $p < .05$) ve öz farkındalık ($\beta = .22$, $p < .05$) görev kültürünü anlamlı olarak etkilemektedir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, öğretmenler tarafından algılanan okul müdürlerinin çevik liderlik stili ve alt boyutları ile okul kültürünün görev, destek ve başarı alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir. Öğretmenler tarafından algılanan çevik liderlik stili alt boyutlarından durumsal farkındalık ile bürokratik kültür arasında düşük düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca öğretmenler tarafından algılanan çevik liderlik stili ve alt boyutlarından insan ilişkileri ve öz farkındalık ile bürokratik kültür alt boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul kültürü değişkenlerinin bir arada yer aldığı çalışmalara rastlanmaması neticesinde liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar incelenmiştir.

Kahveci ve Aypay (2013) yaptıkları araştırma sonucunda; hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Dalgıç (2015) araştırmasında; okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasında orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Işıldak (2017) okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Karaavcı (2021) paylaşılan liderlik ve okul kültürü değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada; pozitif yönde yüksek düzeyde ilişki olduğunu tespit etmiştir. Yapılan bu araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda; okul müdürlerinin liderlik davranışları ile okul kültürü arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda okul müdürleri çevik liderlik stilini geliştirdikçe ve okulu yönetirken bu özelliklerini gösterdikçe okul kültürünün gelişmesine katkıda bulunacağı söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin çevik liderlik stiline okul kültürünün destek, başarı ve görev kültürü alt boyutlarını anlamlı olarak etkilemekle birlikte, bürokratik kültürü anlamlı olarak etkilememiştir. Çevik liderler durumlara farklı açılardan bakabilen ve esnek bir şekilde cevap veren (Mulder, 2018), çevresindeki

problemleri ve karmaşık durumları hızlıca analiz edip, bu durumlara uyum sağlayarak ve tecrübesine dayanarak etkili çözümler sunan liderlerdir (Yazıcı vd., 2022). Okul müdürleri öğretmenleri için daha fazla öğrenme ortamı oluşturduğu, karşılaştıkları sorunları analiz edip deneyim ve etkileşim yoluyla doğru çözümler sunduğu söylenebilir. Karmaşıklığı ele alıp yönetme, öğretmenleri doğru yönlendirme ve öğretmenlerin isteklerine cevap verme konusunda çevik liderlik davranışları sergiledikleri için destek, başarı ve görev kültürünü etkilediği söylenebilir. Belirsizliğin hâkim olduğu bu dönemde hızlı ve etkili kararlar vermek zorunda olan çevik okul müdürleri, risk almaktan kaçınılan prosedüre göre temkinli ve ağır işleyen bürokratik kültürde etkili olamamaktadır. Bu yüzden okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin bürokratik kültürü etkilemediği söylenebilir. Yüzer (2019) okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okul öncesi öğretmenlerinin okul kültürü algıları arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, karizmatik liderliğin okul kültürünü olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Dursun (2019) paternalist liderliğin okul kültürüne etkisini araştırdığı çalışmasında, paternalist liderliğin bürokratik okul kültürünü olumlu yönde ve düşük düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özuylası (2021) paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca okul yöneticisinin paylaşılan liderlik davranışlarının artmasının okul kültürü üzerinde pozitif yönde katkı sağlayacağını ifade etmiştir.

Bu araştırmada, çevik liderliğin insan ilişkileri alt boyutu okul kültürünün destek, başarı ve görev kültürü alt boyutlarını anlamlı olarak etkilediği; bürokratik kültürü etkilemediği görülmüştür. Çevik liderler paydaşlarıyla ilişkilerinde etkili ve olumlu ilişkiler kurmaya, esnek bir görüşe sahip olmaya (Yazıcı vd., 2022), başkalarını anlamaya ve diğer insanlarla yapıcı bir şekilde çalışarak anlaşmaya odaklanırlar (De Meuse, 2015). Çevik okul müdürleri liderlik yeteneklerini en çok insan ilişkilerini kullanırken gösterdikleri söylenebilir. Öğretmenleriyle etkili iletişim kurup, öğretmenlerden geri bildirim aldığı hatta gerektiğinde öğretmenlerine bireysel destek olduğu söylenebilir. Bu sayede çevik liderliğin insan ilişkileri özelliği destek, başarı ve görev kültürünü etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Kişisel ilişkilerden ziyade yöneticilerin örgütü kontrol edebilme arzusuna dayalı ilişkilerin mevcut olduğu bürokratik kültürü (Terzi,2019) ise etkilemediği söylenebilir. Aynı şekilde çevik liderliğin öz farkındalık alt boyutu okul kültürünün destek, başarı ve görev kültürünü anlamlı olarak etkilediği; bürokratik kültürü etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Çevik liderler, yeteneklerinin ve neler yapabileceklerinin farkındadırlar (Valencia, 2013). Aynı zamanda bilgi ve becerisine güvenen, iyi bir dinleyici, araştırmacı ve geliştirici özelliklere sahip öz farkındalık algısı gelişmiş (Akkaya ve Bayram, 2021), gerektiğinde liderliğini ve yönetim becerilerini ilgili ekip üyesine devredebilen bir yapıdadırlar (McPherson, 2016). Okul

müdürleri hem kendi yeteneklerinin hem de öğretmenlerinin özelliklerinin farkında oldukları, gerektiğinde öğretilerini yeteneklerine göre görevlendirip, destekledikleri ve bu konuda öğretmenlerine somut geri bildirimler verdikleri için destek, başarı ve görev kültürünü etkiledikleri söylenebilir. Ancak gerçekçi ve yasal kuralların dikkate alındığı (Terzi, 2005) bürokratik kültürde okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin etkili olamadığı düşünülmektedir. Çevik liderliğin durumsal farkındalık alt boyutunun ise okul kültürünün görev ve bürokratik kültür alt boyutunu anlamlı olarak etkilediği; destek ve başarı kültürünü etkilemediği tespit edilmiştir. Çevik liderler durumlara farklı açılardan bakabilen ve esnek bir şekilde cevap veren (Mulder, 2018), çevresindeki problemleri ve karmaşık durumları hızlıca analiz edip, bu durumlara uyum sağlayarak ve tecrübesine dayanarak etkili çözümler sunan liderlerdir (Yazıcı vd., 2022). Bu durumda okul müdürleri öğretmenleri için daha fazla öğrenme ortamı oluşturmadığı, karşılaştıkları sorunları analiz edip deneyim ve etkileşim yoluyla doğru çözümler sunmadığı söylenebilir. Karmaşıklığı ele alıp yönetme, öğretmenleri doğru yönlendirme ve öğretmenlerin isteklerine cevap verme konusunda çevik liderlik davranışları sergilemedikleri için başarı ve görev kültürünü etkilemediği söylenebilir. Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul kültürü değişkenlerinin bir arada yer aldığı araştırmaya rastlanmaması sonucunda liderlik ve okul kültürü arasında yapılan araştırmalar incelenmiştir. Yapılan araştırmalardan Özüylası'nın (2021) çalışması araştırmamızı destekler niteliktedir. Özüylası (2021) paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürünün destek, başarı, bürokratik ve görev kültürünü anlamlı olarak etkilediği tespit etmiştir.

Neticede hem bu araştırma sonucu hem de yukarıdaki diğer araştırma sonuçları liderliğin okul kültürü üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Liderliğin okul kültürü üzerinde önemli bir rolünün olmasının ve belirsizliğin etkili olduğu bu değişim döneminde çevik liderliğin okul kültürü ile birlikte ele alınmasının okulun tüm paydaşlarını pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle çevik liderliğin okul kültürü üzerinde önemli bir dönüşüm sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisini ortaya koymuştur. Her araştırmada olduğu gibi araştırmamızda da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Araştırma İstanbul ilinde devlet okullarında çalışan öğretmenlerle yapılmıştır. Bu yüzden Türkiye'nin farklı bölgelerinde devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerle daha kapsamlı bir çalışma yapılabilir. Ayrıca araştırmanın verileri sadece öğretmenlerden elde edilerek değerlendirilmiştir. Gelecekteki araştırmalarda birden fazla veri kaynağı kullanılabilir. Okul müdürlerinin çevik liderlik öz değerlendirmeleri ile öğretmenlerin değerlendirmeleri arasındaki uyum ortaya konularak

araştırmanın bulguları karşılaştırılabilir. Çevik liderlikle ilgili çalışmalar dünyada 2000’li yılların başında artış gösterirken, ülkemizde ise 2010 yılından sonra çalışılmaya başlanan bir konu olmuştur. Bu bakımdan MEB, hizmet içi eğitim seminerlerine çevik liderlik kavramını ekleyerek öğretmenlerin ve okul müdürlerinin çevik liderlik hakkında fikir sahibi olmalarını sağlayabilir. Böylece okullarda çevik dönüşümün sağlanmasına katkıda bulunulabilir.

Araştırmada okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev kültürü alt boyutlarını anlamlı düzeyde etkilediği ancak bürokratik kültür alt boyutunu etkilemediği tespit edilmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin destek, başarı ve görev kültürünü etkileyip bürokratik kültürü etkilememesi müdürlerle tartışılmalı ve sonuçlara göre önlemler alınmalıdır. Ayrıca okul müdürleri çevik liderlik özelliklerini geliştirerek okul kültürü üzerinde daha etkili rol oynaması sağlanabilir. Farklı liderlik tarzlarının okul kültürüne etkisi konusunda birçok çalışma bulunurken, çevik liderlik açısından herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çevik liderliğin okul kültürüne etkisi konusunda daha kapsamlı çalışmaların yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Akkaya, B. ve Bayram, V. (2021). Yönetim araştırmalarında postmodern bir liderlik: çevik liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*,5(3), 173-188.
- Akkaya, B., ve Sever, E. (2022). Agile leadership and organization performance in the perspective of vuca. Talukdar, M., Lamagna, C., Villanueva, C., Nahar, R., ve F. Hassan (Edt.), In *Post-pandemic talent management models in knowledge organizations* (s 213-228). IGI Global.
- Aslan, M., ve Doğan, Ü. (2021). Çevik liderlik. Göçen, A.(Edt.), *Eğitimde yeni normal liderlik yaklaşımları* içinde (s 63-74). Nobel Yayınları.
- Balcı, A. (2013). *Etkili okul ve okul geliştirme kuram, uygulama ve geliştirme*. Pegem Yayınları.
- Boyer, M., and Robert, J. (2006). Organizational inertia and dynamic incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 59(3), 324-348.
- Çalışkan, Y., F. (2021). *Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, V. (2012). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Yayınları.

- Çetin, M., ve Özdemir, N. (2020). *Vuca dünyası sarmalında çevik liderlik paradigması ve bağlılık*. Nobel Yayınları.
- Dalgıç, E. (2015). *Okul yöneticilerinin algılanan liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişkinin çok boyutlu incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- De Meuse, K. P. (2015). Using science to identify future leaders: part II –the measurement of earning agility. *Minnetonka, MN: Wisconsin Management Group*. doi: 10.13140/RG.2.1.1760.0481
- Dursun, İ., E. (2019). *Okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının okul kültürü oluşturmadaki etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- George, D., and Mallery, M. (2010). *Spss for windows step by step: a simple guide and reference*, Allyn & Bacon.
- Göçen, A. (Edt.) (2021). *Eğitimde yeni normal liderlik yaklaşımları* (Cilt 1). Nobel Yayınları.
- Hayward, S. (2018). *The agile leadership. how to create an agile business in the dijital age*. Kogan Page.
- İşıldak, F. (2017). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile okul kültürü arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- İçerli, L. ve Çelik, R. (2020). Yeni bir liderlik yaklaşımı: çevik liderlik. Yılmaz, S. (Edt.), *Yönetim ve organizasyon araştırmaları içinde* (s 87-100). Akademisyen Yayınları.
- Joiner, W. B., & Josephs, S. A. (2007). Developing agile leaders. *Emerald Group Publishing, 39(1)*, 35-42. doi: 10.1108/00197850710721381.
- Kahveci, H., ve Aypay, A. (2013). Hizmetkâr liderlik ve okul kültürü arasındaki ilişkinin ilköğretim okullarında incelenmesi. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi, 2(1)*, 43-59.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar ilkeler teknikler*. Nobel Yayınları.
- Karaavcı, M., F. (2021). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve okul kültürü algıları arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.

- McPherson, B. (2016). Agile, adaptive leaders. *Human Resource Management International Digest*, 24(2), 1-3.
- Mulder, P. (2018, 7 Haziran). *Agile leadership*. <https://www.toolshero.com/leadership>.
- Özdemir, A. N. (2020). *Okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi: İngiltere ve Türkiye okullarında karşılaştırmalı bir analiz* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özgenel, M., ve Yazıcı, Ş. (2020, 25-26 Temmuz). *Marmara çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışması* [Konferans sunum özeti]. Anadolu 4. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi, Diyarbakır.
- Özgenel, M., Yazıcı, Ş., ve Asmaz, A. (2022). The mediator role of organizational justice in the relationship between school principals' agile leadership characteristics and teachers' job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13: 895540. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895540>
- Özuyulması, A. (2021). *Okul yöneticilerinin paylaşılan liderlik davranışları ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., and Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64 (1), 112-128.
- Recepoğlu, E. (2014). Okul kültüründe liderlik. Güçlü, N. (Edt.), *Okul kültürü içinde* (s 205-240). Pegem Yayınları.
- Sharp, J. M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the uk industry. *International Journal of Production Economics*. 62 (1-2), 155-169.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim okullarında örgüt kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 11(43), 423- 442.
- Topcu, İ. (2019). *Okul iklimi ve kültürü*. Anı Yayınları.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Detay Yayınları.
- Valencia, E. (2013). *Three key leadership arenas in leadership agility: A study of Head Start leaders in the State of California* [Doctoral Dissertation]. University of la Verne.

- Yalçın, E., ve Özgenel, M. (2021). The effect of agile leadership on teachers' professional development and performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies, Volume V, Fall 2021 Issue*.
- Yazıcı, Ş., Yıldız, K., and 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.
- Yazıcı, Ş., Özgenel, M., Koç, M.H., ve Baydar, F. (2022). The mediator role of employee voice in the effect of agile leadership on teachers' affective occupational commitment. *Sage Journals, July- September*, 1-12.
- Yıldırım, K. (2014). Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar. Güçlü, N. (Edt.), *Okul kültürü içinde* (s 71-74). Pegem Yayınları.
- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Yukl, G. (2018). Örgütlerde liderlik (Ş., Çetin, ve R., Baltacı, Çev.). Nobel Yayınları.
- Yüzer, B. (2019). *Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okul öncesi öğretmenlerinin okul kültürü algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.