




Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

Agile Leadership in Educational Organizations: A Scale Development Study

Sayfa | 31

Mehmet Sait ASLAN , Öğretmen, MEB, said44aslan@gmail.com

Tufan AYTAÇ , Prof. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, t.aytac@ahievran.edu.tr

Geliş tarihi - Received: 23 Haziran 2024
Kabul tarihi - Accepted: 1 Ocak 2025
Yayın tarihi - Published: 28 Nisan 2025



Öz. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerini belirlemek için bir ölçme aracı geliştirmektir. Çalışma, 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde görev yapan 264 okul yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde, öncelikle literatür taraması yapılmış, madde havuzu oluşturulmuş ve uzman görüşlerine dayalı olarak 48 maddeden oluşan taslak ölçek formu geliştirilmiştir. Taslak ölçek formu, 5'li Likert tipi şeklinde derecelendirilmiştir. Son yıllarda oldukça önem kazanan ve özellikle pandemi sürecinde sıkça başvurulan çevik liderlik tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim örgütlerinde de önemli bir yer edinmiştir. Bu açıdan bakıldığında okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerini tespit edecek bir ölçme aracı ihtiyacı olduğu kanıtlanmıştır. Bu bağlamda Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeğinin 32 madde ve 4 faktörden (Değerlerle Liderlikte Çeviklik, Duygusal Çeviklik ve Okuryazarlık, Dijital Çevik Liderlik ve Proaktiflik) oluştuğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre eğitim örgütlerinde yöneticilerin çevik liderlik becerilerini ölçmek için kullanılacak kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Çevik liderlik, Ölçek geliştirme, Okul yöneticileri.

Abstract. The purpose of this study is to develop a measurement tool to determine the agile leadership skills of school administrators. The study was conducted with the participation of 264 school administrators working in the central districts of Şanlıurfa province in the 2023-2024 academic year. In the scale development process, firstly, a literature review was conducted, an item pool was created and a draft scale form consisting of 48 items was developed based on expert opinions. The draft scale form was graded as 5-point Likert type. Agile leadership, which has gained importance in recent years and is frequently used especially during the pandemic process, has gained an important place in educational organisations as in all institutions. From this point of view, it was concluded that there is a need for a scale to determine the agile leadership skills of school administrators. In this context, Agile Leadership in Educational Organisations Scale was developed to determine the agile leadership skills of school administrators. It was determined that the Agile Leadership in Educational Organisations Scale consists of 32 items and 4 factors (Agility in Leadership with Values, Emotional Agility and Literacy, Digital Agile Leadership and Proactivity). According to the findings obtained, it can be said that it is a reliable and valid measurement tool with acceptable values that can be used to measure the agile leadership skills of managers in educational organisations.

Keywords: Agile leadership, Scale development, School administrators.



Extended Abstract

Introduction. In today's educational organizations, traditional leadership approaches are becoming insufficient, while agile leadership is gaining importance. Behaviors such as taking initiative and risks form the foundation of agile leadership in the new order. It is believed that in schools, adopting agile principles and practices can facilitate achieving goals and objectives more easily. Moreover, agile leadership differs from traditional approaches, which involve rigid planning, by being more adaptable to innovations. Furthermore, agile leadership possesses more favorable characteristics compared to traditional leadership approaches in terms of collaboration, flexibility, communication, and employee creativity. In the agile leadership approach, the school leader does not organize stakeholders; rather, stakeholders self-organize. The agile school leader manages daily meetings to remove obstacles that may arise during the process and involves all stakeholders in the decision-making process (Breakspear, 2017; Cicerali, 2018; Schwaber ve Beedle, 2002). Agile leadership particularly requires school administrators to use various competencies in problem-solving processes, including experience, communication, planning, adaptation to change and innovation, flexibility, and participation. The purpose of this research is to develop a valid and reliable measurement tool to determine the agile leadership characteristics of school administrators based on their perceptions.

Method. In this study, the "Agile Leadership Scale in Educational Organizations" was developed to determine the perceived agile leadership levels of school administrators in accordance with the five-point Likert scale model. To ensure the construct validity of the Agile Leadership Scale in Educational Organizations, exploratory factor analysis, one of the most commonly used methods in scale development, was initially utilized. The maximum likelihood method was employed to identify the factors. Before proceeding with the factor analysis, the Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) value (.95) was calculated for the 48 items included in the scale to determine the suitability of the data for factor analysis. Additionally, Bartlett's Test of Sphericity was conducted and found to be significant at the 0.05 level. The Cronbach's alpha reliability coefficient (.97) was calculated to determine the reliability. The Content Validity Index (CVI) value for the entire scale was calculated by averaging the CVI values of the accepted items. The obtained CVI values indicated that the scale represents 96% of the conceptual structure it aims to measure. The theoretical structure of the measurement tool was classified into four sub-dimensions. Accordingly, a preliminary form consisting of 32 items was created, and participants were asked to rate each statement in the form according to this scale.

Results. The factor load values of the items that comprise the Agile Leadership Scale in Educational Organizations were found to range between .502 and .789 after the rotation process, and the overall internal consistency coefficient of the scale was determined to be .96. Additionally, the scale consists of four sub-dimensions, and the internal consistency coefficients for each sub-dimension were calculated separately. Accordingly, the internal consistency coefficients were found to be .93 for the "Agility in Leadership with Values" sub-dimension, .90 for the "Emotional Agility and Literacy" sub-dimension, .91 for the "Digital Agile Leadership" sub-dimension, and .85 for the "Proactivity" sub-dimension. The construct validity of the scale was confirmed through exploratory factor analysis. In the final section of the study, confirmatory factor analysis was conducted. According to the results of



the confirmatory factor analysis, the values were RMSEA 0.00; SRMR 0.001; GFI 1.00; AGFI 0.99; NFI 1.00; CFI 1.00; and RFI 0.99. These results indicate that the scale has good fit values (Şimşek, 2007).

Discussion and Conclusion. In conclusion, the analyses conducted before and after the rotation process in the development of the Agile Leadership Scale in Educational Organizations demonstrate that the scale is sufficiently valid and reliable. This valid and reliable scale can be used to measure the agile leadership skill levels of school administrators working in educational institutions. It is recommended that researchers use the developed scale in different studies. Values-based agile leadership reinforces trust and collaboration in the school environment, enabling educational institutions to adapt quickly and effectively to changing conditions. Consequently, agility in values-based leadership helps school leaders maintain a crucial balance for the success of educational institutions. In this context, values-based leadership emerges as a fundamental dimension in this study.

Akkaya and Bayram (2021) identified agile leadership as a postmodern leadership style within the realm of strategic management. They outlined six conceptual dimensions of agile leadership: competence, flexibility, speed, results orientation, team orientation, and change orientation. The dimensions of agility in leadership with values, emotional agility and literacy, digital agile leadership, and proactivity in this study support these conceptual dimensions. In this context, digital agile leadership, as a significant dimension of the agile leadership scale, emerges as a flexible and innovative management approach that supports student achievement and the professional development of teachers by enhancing school leaders' ability to adapt to changing educational needs, technological innovations, and competitive environments filled with uncertainties. Bayram and Öztürk (2023) highlighted that to achieve success in leadership, it is necessary to develop digital agile leadership qualities that can keep up with advancements in technology, communication, and information systems. Agile leaders use their emotional agility to support active and effective work among employees, regularly follow and share information with stakeholders, and ensure the assimilation of knowledge (Cooke, 2012).

It is suggested that the Agile Leadership Scale in Educational Organizations developed in this study be applied in future research using different demographic variables. The quantitative data obtained by using the scale can be deeply investigated with more detailed qualitative studies involving school administrators and students.



Giriş

Değişim, günümüz dünyasının en temel olgularından biri haline gelmiştir. Bu olgunun en belirgin göstergelerinden biri, bilginin sürekli olarak yenilenmesi ve artmasıdır. Dolayısıyla, bireylerin yaşamlarının her alanında bu bilgilere uyum sağlayabilmesi, yeni yaklaşımlar geliştirebilmesi ve bu bilgileri etkin bir şekilde kullanabilmesi için özel becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Liderlerin bu becerilerde etkili olabilmeleri için yeterince esnek, çevik ve hızlı hareket etmeleri gerekmektedir. Çevik liderlerin, güçlü bir iletişim yeteneği ile birlikte, çalışkan, bilgili, özgüveni yerinde, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili karar veren kişi olmaları beklenmektedir. Çevik liderler, belirsizlik durumlarında ne yapmaları gerektiğini öğrenme yeteneğine sahiptirler. Bu liderler, sorunlara çözüm arayışında doğru soruları sorarak yaklaşır, yönetebilecekleri riskleri üstlenir ve alternatif önerilere ile başkalarının görüşlerine açık olurlar. Ayrıca, değişimin getirdiği belirsizlik korkusunu aşmak için gerekli tutumları geliştirirler. Covid-19 salgını sürecinde belirsizlik ortamı yoğun bir şekilde hissedilmiştir. Bu belirsizlik durumundan etkilenen kurumların başında eğitim örgütleri gelmiştir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin hızlı karar alan, esnek hareket edebilen ve belirsizlik ortamında sorun çözebilen çevik liderlik becerilerini göstermeleri sürecin iyi yönetilmesini sağlayabilmiştir. Bu açıdan okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerine sahip olup olmadıklarının belirlenmesi önem arz etmektedir.

Çevik liderlik

Çevik liderlik kavramı, içinde bulunduğumuz çağın oluşturduğu belirsizlik, değişime uyum sağlayamama ve zorlu rekabet koşullarına cevap olarak doğmuş bir kavram olarak görülmektedir. Belirsizlik ve öngörülemez değişiklikler ile birlikte örgütlerin varlıklarını başarılı bir şekilde devam ettirebilmeleri için ihtiyaçları karşılayan, belirsizlik anında çözüm üretebilen aktif liderlerin ön plana çıkması gerekmektedir. Geleneksel olarak yöneticilerin, yönetim anlayışının operasyonel ve teknik boyutları ile daha çok ilgilendiği ifade edilirken, günümüzde ise aktif liderlik için değişim ve dönüşüm süreçlerine adapte olan ve yönetimin insan ilişkileri kısmını ön plana çıkaran çevik liderlerin olması gerektiği dile getirilmektedir (Graetz, 2000). Günümüzün değişken ve belirsiz çevresel koşullarında ilerlemek isteyen örgütlerin inovasyon ve uyum kültürü oluşturacak çevik liderlik özelliklerini geliştirmeye yatırım yapmaları gerekmektedir (Bayram ve Öztürk, 2023). Çevik liderler, hızlı karar alma yeteneğine sahip, öngörü kabiliyeti yüksek, otantik nitelikler sergileyen, hiyerarşik yapıların ötesine geçebilen ve statükoyu sorgulayan liderler olarak tanımlanmaktadır (Hayward, 2018). Bu özelliklere sahip liderler, örgütsel çeviklik prensiplerine uygun hareket etmektedirler. Eğitim örgütlerinin, tehlikeyi göze alabilen, çevik ve öngörüsü güçlü proaktif liderlere büyük bir ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir (Özülke, 2015).

Çevik liderlik, hızla değişen ve belirsizlik içeren ortamlarda liderlik yapılarının incelendiği araştırmalarda önemli bir tema olarak öne çıkmaktadır (McKenzie & Aitken, 2012; Hayward, 2018). Bu liderlik türü, özellikle postmodern yönetim bilimlerinde popüler hale gelmiş olup, çevik kurumlarda değişim ve dönüşüm süreçlerine uyum sağlama ve belirsizlik hallerinde rekabet ortamlarında hayatta kalma becerisini geliştiren bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Hayward, 2018). Günümüzde değişimi izleyen örgütler, iç ve dış dinamiklere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Yönetim stratejilerini uygulayabilmek için örgütlerin çeviklik ve çevik liderlere duyduğu ihtiyaç her geçen gün artmaktadır



(Akkaya ve Tabak, 2018). Çevik liderler, örgütlerin değişen teknoloji ve çevre koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olan liderlerdir (Higgs ve Rowland, 2001). Bu liderler, rehber ilkeler belirleme, stratejiler geliştirme ve organizasyonel çevikliğe sorunsuz geçişi sağlayacak mekanizmalar yaratma yeteneğine sahiptir (Attar & Abdul-Kareem, 2020).

Sayfa | 36

Çevik liderliğin gelişim aşamaları; uzmanlıktan başlayarak başarılı, katalizör, karşılıklı yaratıcı ve sinerjik liderliğe kadar ilerleyen bir süreçtir (Valencia, 2013; Joiner ve Josephs, 2006). Bu aşamalar; liderlerin uzmanlık becerileri, motivasyon, vizyonerlik, duygusal esneklik ve empati gibi özelliklerle gelişmesini ve etkili bir çevik lider olmalarını sağlar (Schermerhorn, Hunt ve Osborn, 2002; Inam, 2017; Joiner, 2014). Çevik liderlik, örgütsel kültüre bağlı olarak farklı aşamalarda araştırılması gereken dinamik bir süreçtir ve her aşama liderlerin çeviklik yeteneklerini artırarak örgütlerinin başarısına katkıda bulunur.

Çevik liderliğin ön plana çıkmasını sağlayan Değişkenlik (V), belirsizlik (U), karmaşıklık (C) ve muğlaklık (A) kavramları (VUCA) günümüz dünyasında karşılaşılan dört temel zorluk olarak tanımlanabilir VUCA kavramı, giderek artan bir öneme sahiptir. Özellikle 2000'li yıllarda örgütlerin yönetim koşullarını anlamak için yoğun bir şekilde incelenmiştir. Lawrence (2013) VUCA (Volatility-Değişkenlik, Uncertainty-Belirsizlik, Complexity-Karmaşıklık, Ambiguity-Muğlaklık) kavramını şu şekilde açıklamıştır. Değişkenlik, öngörülemeyen değişim süreçlerini ifade ederken; belirsizlik, tahmin edilmeyen ve bilinmeyen sonuçları içerir. Karmaşıklık, nedensellikte çok boyutlu zorlukları tanımlar ve muğlaklık ise anlaşılması güç ve belirsiz durumları belirtir. Bu dört kavram, özellikle stratejik yönetim ve liderlik alanlarında önemli rol oynamaktadır. Yeni dünya düzeninde örgütsel modellerin anahtar kelimeleri yenilik, kalite, esneklik, hız ve deneyim olacak şekilde sıralanmaktadır. Çünkü yeni düzende örgütlerin geleneksel ve hiyerarşik yapıda ısrar etmeleri ve değişime direnç göstermeleri neredeyse imkânsızdır. VUCA anlayışına göre yeni düzende liderlerin şu süreçleri iyi yönetmeleri beklenmektedir (Bennett ve Lemoine, 2014):

- Değişkenlik: Değişimin dinamik olduğu, öngörmenin mümkün olmadığı durumlarda bile hızlı uyum sağlayan bir yapıyı ifade eder. Bu yapıdaki liderler çeviklik ve hızlı adaptasyon özelliklerine sahiptirler (Mack ve ark., 2015).

- Belirsizlik: Belirsizlik, örgütlerde karar verme kabiliyetini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla bu yönüyle proje ve planlarda bazı gecikmelere neden olabilmektedir. Ancak liderlerin risk ve fırsatları tanımlaması, bilgi eksikliklerini gidermesi ve en uygun çözüm yollarını araması belirsizlikle baş etmek için önemli kriterlerdir (Jain, 2015).

- Karmaşıklık: Kurumlarda neden-sonuç analizlerinde yaşanan sorunlar olarak görülebilir. Örgütlerdeki karmaşıklık, liderlerin faktörler arasındaki etkinin yönünü tahmin edebilmelerini zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla liderler, süreç-işlem eşleştirmesinde yapılandırmacı bir anlayışı benimsemek zorundadırlar (Mack ve ark., 2015).

- Muğlaklık: Muğlaklık, olayları ve verileri yorumlarken liderleri zor durumda bırakan, anlaşılmayı güçleştiren ve öngörüye kısıtlayan durumlar olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla liderlerin muğlak durumlarda akıl yoluyla strateji geliştirmeleri gerekmektedir (Kail, 2011).

Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, değişen talepler ve pandemi gibi belirsizlikler, eğitim kurumlarının gelecek planlamalarını zorlaştırmaktadır. Bu VUCA ortamlarında, çevikliği eğitim liderleri için kritik hale getirmiştir (Bir ve Koç, 2022). Çevik liderlik, okul yöneticilerinin hızlı değişimlere uyum



sağlamasını ve belirsizliklerle başa çıkmasını sağlar. Eğitim kurumlarının esneklik, hız ve proaktiflik değerleriyle donatılması, VUCA ortamlarında başarıyı artırır.

Okullarda çevik liderlik

Sayfa | 37

Eğitim kurumlarında çevik liderlik ve okul yöneticiliği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, literatürde sınırlı sayıda yer almaktadır. Ancak, okul yöneticilerinin karmaşıklık ve belirsizlikle başa çıkabilme yetenekleri, okulun çevik dönüşümleri için kritik öneme sahiptir (Axelrod ve Cohen, 1999). Okul yöneticilerinin eğitim-öğretim süreçlerinde geleneksel anlayışlar yerine, yenilik ve değişimi ön planda tutan çevik liderlik becerileri ile hareket etmeleri gerekmektedir. Bu durum, eğitim kurumlarının hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Kotter, 1996). Çevik liderlik yaklaşımını benimseyen okul yöneticileri, değişen koşullara hızla uyum sağlayarak, eğitimde sürdürülebilir başarıyı yakalama şansını artırmaktadırlar. Okul yöneticilerinin, eğitim-öğretim süreçlerinde çevik liderlik becerilerini kullanmaları, yalnızca kurum içi dinamikleri değil, aynı zamanda tüm paydaşların katılımını da artırmaktadır.

Çevik liderliğin okul yönetiminde kullanımının faydaları

Çevik liderlik, hızlı adaptasyon, esneklik ve işbirliği üzerine kurulmuş bir liderlik anlayışıdır. Eğitimde, çevik liderlik öğretmenlerin, yöneticilerin ve öğrencilerin değişen koşullara hızla uyum sağlamasını ve sürekli gelişim odaklı bir ortam yaratmasını sağlar. Çevik liderler, eğitim kurumlarının bu değişimlere hızla uyum sağlamasını sağlar. Örneğin, pandemi sırasında uzaktan eğitime geçişte çevik liderlerin öncülük ettiği kurumlar, diğerlerine göre daha hızlı ve etkili bir şekilde sürece uyum sağlamıştır. Çevik liderlik, eğitim kurumlarında daha güçlü bir işbirliği ve takım çalışması kültürü oluşturur. Öğretmenler, öğrenciler ve yöneticiler arasındaki iletişimi güçlendirir, ortak hedefler doğrultusunda sinerji yaratır. Özellikle öğretmenlerin kendi aralarındaki bilgi ve deneyim paylaşımı, çevik liderlerin yönlendirmesiyle daha da artar. Öte yandan çevik liderlik, eğitim kurumlarında yenilikçi uygulamaların daha hızlı ve etkili bir şekilde benimsenmesini sağlar. Öğretim yöntemleri, teknolojik yenilikler ve eğitim stratejileri, çevik liderler sayesinde daha hızlı test edilip uygulanabilir. Bu sayede öğrenciler daha yaratıcı ve çağdaş eğitim yöntemlerinden yararlanabilir. Ayrıca çevik liderler, öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına duyarlıdır ve eğitim programlarını buna göre esnetebilirler. Bu, öğrenci merkezli yaklaşımların daha yaygın hale gelmesine ve öğrencilerin kendilerini daha fazla ifade edebildiği bir eğitim ortamının oluşmasına yol açar. Öğrenci geri bildirimlerinin eğitim süreçlerine entegre edilmesi, çevik liderliğin en belirgin unsurlarından biridir (Uğur, 2019).

Okul yönetiminde çevik liderlik yaklaşımının hayata geçirilmesinde karşılaşılan sorunlar

Okul yöneticileri, çevik liderlik uygulamalarını hayata geçirirken geleneksel eğitim kültürü ve uzun süreli yerleşik alışkanlıklarla karşı karşıya kalabilirler. Eğitim sistemleri genellikle muhafazakâr yapıda olup, değişime karşı direnç gösteren bir kültüre sahiptir. Kültürel direncin bir örneği, öğretmenlerin mevcut öğretim yöntemlerine bağlı kalma eğilimidir. Eğitimdeki yerleşik sistemler, liderlerin yenilikçi uygulamalara geçişini zorlaştırır (Fullan, 2020). Özellikle düşük bütçeli okullarda kaynak yetersizliğiyle karşı karşıya kalmaktadır. Eğitimde çevik liderlik, teknoloji ve inovasyonun etkin kullanılmasını gerektirir. Ancak, pek çok okul yeterli maddi kaynak, teknolojik altyapı ya da insan



kaynağına sahip değildir. Özellikle kırsal ya da sosyoekonomik açıdan dezavantajlı bölgelerdeki okullar, bu zorlukları daha yoğun yaşarlar (Leithwood, 2005).

Çevik liderlik, sürekli değişime açık olmayı ve hızlı karar almayı gerektirir. Bu da okul yöneticileri üzerinde ciddi bir baskı yaratabilir. Değişen ihtiyaçlara ve krizlere hızlı yanıt vermek, zamanla tükenmişlik sendromuna yol açabilir. Yöneticiler, sürekli yenilik yapma baskısıyla karşı karşıya kalırken, duygusal dayanıklılıklarını korumakta zorlanabilirler. Eğitim kurumlarında liderlik yaparken karşılaşılan bürokratik engeller, çevik liderlik için başka büyük bir zorluk olarak ön plana çıkmaktadır. Eğitim politikaları, mevzuatlar ve merkezi yönetimlerin getirdiği katı kurallar, liderlerin hızlı hareket etme kabiliyetini sınırlayabilir. Bürokrasiye bağlı kalmak, yenilikçi projelerin uygulanmasını yavaşlatabilir veya engelleyebilir (Ball, 2003). Çevik liderlik, teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanmayı gerektirir. Ancak, birçok okulda yeterli teknolojik altyapı eksikliği, bu tür liderlik uygulamalarının tam anlamıyla hayata geçmesini engeller. Özellikle dijital eşitsizlik, öğrencilerin ve öğretmenlerin öğrenme ve öğretim süreçlerine eşit şekilde katılmalarını zorlaştırır. Okul yöneticileri, bu eşitsizliği gidermek için yaratıcı çözümler bulmak zorundadır (Warschauer, 2004).

Çevik liderlik becerileri, okul liderlerinin değişen eğitim ortamlarında etkili olmalarını sağlar. Değişime hızlı adapte olma, esneklik, yenilikçilik, etkin iletişim, hızlı karar alma ve sürekli geri bildirim gibi beceriler, okulun genel başarısını artırır ve öğrenci odaklı bir eğitim ortamı yaratır (Fullan, 2001; Heifetz, Grashow ve Linsky, 2009). Bu nedenle, okul liderlerinin çevik liderlik becerilerini geliştirmeleri, modern eğitim ortamlarında başarılı olmaları için kritik öneme sahiptir (Axelrod ve Cohen, 1999). Yılmaz ve Özgenel (2022) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin, okul etkililiğini olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde açıkladığı ortaya konulmuştur.

Günümüzün eğitim örgütlerinde geleneksel liderlik anlayışı yetersiz kalmakta ve çevik liderlik anlayışı önem kazanmaktadır. Yeni düzende inisiyatif ve risk alma gibi davranışlar çevik liderliğin temelini oluşturmaktadır. Çevik liderlik anlayışında okullarda, çevik ilkeler ve uygulamalar doğrultusunda amaç ve hedeflere daha kolay ulaşabileceği düşünülmektedir. Ayrıca çevik liderlik yaklaşımı katı planlamaların yapıldığı geleneksel yaklaşımlardan yeniliklere uyum sağlama açısından ayrılmaktadır. Öte yandan çevik liderlik geleneksel liderlik yaklaşımlarına göre işbirliği, esneklik, iletişim ve çalışan yaratıcılığı gibi birçok konuda daha elverişli özellikler taşımaktadır. Çevik liderlik anlayışında okul lideri paydaşlarını organize etmez, paydaşlar kendi kendini organize eder. Çevik okul lideri, süreç içerisinde ortaya çıkabilecek engellerin ortadan kaldırılması için günlük toplantıları yönetir ve tüm paydaşları karar sürecine dâhil eder (Breakspear, 2017; Ciceralli, 2018; Schwaber ve Beedle, 2002).

Alanyazın incelendiğinde, örgütsel çeviklik kavramı ile ilgili finans alanında Araza (2015), bankacılık alanında Nafai (2015), bilgi teknolojileri alanında Zain (2003) tarafından geliştirilen bazı ölçeklere rastlamak mümkündür. Bu ölçeklerle birlikte Valencia (2013) tarafından geliştirilen ve La Verne Üniversitesi'nde yürütmüş olduğu tez çalışmasında kullanılan, çevik liderlik evrelerine yönelik bir ölçek hazırladığı bilinmektedir. Akkaya (2020) tarafından farklı sektördeki yöneticilerin çevik liderlik becerilerini ölçmeye yönelik Çevik Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir. Ayrıca Özdemir (2019) tarafından öğretmenlerin gözünden okul yöneticilerinin çevik liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla Çevik Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir. Yazıcı ve Özgenel (2020) okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerini



ölçmek amacıyla Marmara Çevik Liderlik Ölçeği geliştirmişlerdir. Öte yandan yükseköğretimdeki akademik ve idari personelin örgütsel çeviklik bağlamında üniversiteye ilişkin algılarını belirlemeye yönelik Gül (2022) tarafından Yüksek Öğretimde Örgütsel Çeviklik Ölçeği geliştirilmiştir. Ancak eğitim alanında okullarda çevik liderlik ile ilgili geliştirilen ölçeklerin büyük çoğunun çalışma grubunu öğretmenler oluşturmaktadır. Bu bakımdan okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerinin düzeyini ölçmek amacıyla çalışma grubunu okul yöneticilerinin oluşturacağı yeni bir çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi önem arz etmiştir. Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin algılarına dayanarak, okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerini belirlemeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmektir.

Yöntem

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin algıladıkları çevik liderlik düzeylerini belirlemek amacıyla, beşli Likert tipi modele uygun olarak "Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği" geliştirilmiştir. Bu bölümde; evren ve örneklem, veri analizi, ölçek geliştirme basamakları ve ölçek yapısının oluşturulması gibi konulara yer verilmiştir.

Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini Şanlıurfa ili toplam 2192 devlet okulunda görev yapan 3130 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde Şanlıurfa'nın toplam 13 ilçesi içerisinde merkezde yer alan 3 ilçenin (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) seçilmesi nedeniyle küme örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evrenin geniş bir coğrafi alana yayılması ve büyük hacimli olması durumunda, rastgele örnekleme yöntemlerinin uygulanması pratik olmayabilir. Bu bağlamda, evrenin çeşitli gruplara ayrılması daha uygulanabilir bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Küme örnekleme yönteminde, evren öncelikle homojen ve benzer gruplara ayrılmaktadır (Tashakkori & Teddlie, 2010). Katılımcı sayısı ise, örneklemin evreni temsil etmesi açısından .05 sapma miktarı ve .95 güven düzeyi aralığı (Büyüköztürk, 2017) esas alınarak belirlenmiştir. Tablo 1'de araştırmanın örneklemine dair bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1.

Araştırmanın örneklemine ilişkin bilgiler

Değişken	Grup	f
Cinsiyet	Kadın	58
	Erkek	206
Yaş	30 yaş ve altı	33
	31-40 yaş arası	109
	41-50 yaş arası	92
	51 ve üzeri	30
Mezun olunan fakülte	Eğitim	197
	Diğer	67
Branş	Okul Öncesi Öğretmeni	26
	Sınıf Öğretmeni	102
	Branş öğretmeni	136



Okul kademesi	Okul öncesi	27
	ilkokul	107
	ortaokul	59
	lise	71
Yöneticilikte geçirilen süre	0-5 yıl	93
	6-10 yıl	95
	11-19 yıl	55
	20 yıl ve üzeri	21
Bulduğunuz okulda geçirdiğiniz süre	0-4 yıl	153
	4-8 yıl	111
Görev yaptığınız ilçe	Eyyübiye	90
	Haliliye	101
	Karaköprü	73

Tablo 1'e göre araştırmaya katılanların 58'i kadın 206'sı erkektir. Araştırmaya katılanların 33'ü 30 yaş ve altı, 109'u 31-40 yaş arası, 92'si 41-50 yaş arası ve 30'u 51 ve üzeri yaşta oldukları görülmektedir. Ayrıca araştırmaya katılanların 197'si eğitim fakültesi mezunu ve 67'nin ise diğer fakültelerden mezun oldukları anlaşılmaktadır. Öte yandan araştırmaya katılanların 26'sı okul öncesi öğretmeni, 102'i sınıf öğretmeni ve 136'sı ise branş öğretmenidir. Katılımcılardan 27'si okul öncesi, 107'si ilkokul, 59'u ortaokul ve 71'i de lise türü okullarda görev yapmaktadırlar. Katılımcıların yöneticilikte geçirdikleri süreye bakıldığında 93'ü 0-5 yıl, 95'i 6-10 yıl, 55'i 11-19 yıl ve 21'i 20 yıl ve üzeri yöneticilik görevine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılanların 153'ünün 0-4 yıl, 111'inin ise 4-8 yıl buldukları okulda süre geçirdikleri görülmektedir. Ayrıca katılımcılardan 90'ının Eyyübiye, 101'inin Haliliye ve 73'ünün de Karaköprü'de yer alan okullarda görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Veri analizi

Eğitim örgütlerinde çevik liderlik ölçeğinin yapı geçerliğini sağlamak amacıyla, öncelikle ölçek geliştirmede yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biri olan açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin belirlenmesi için maksimum olabilirlik yöntemi tercih edilmiştir. Faktör analizine geçilmeden önce verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, ölçek üzerinde yer alan 48 madde için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri hesaplanmış ve .95 olarak bulunmuştur. Ayrıca, Bartlett'in Küresellik Testi gerçekleştirilmiş ve sonuçlar 0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve .97 olarak tespit edilmiştir. Analizler SPSS 22.0 (Statistical Package for Social Science) programında yapılmıştır. Okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerini belirlemek amacıyla yapılan literatür taramasından elde edilen sonuçlara dayalı olarak öncelikle 96 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiş ve ilgili boyutlar belirlenmiştir. Madde havuzunda yer alan ifadeler beşli derecelendirme skalasında hazırlanarak beş alan uzmanının görüş ve değerlendirmesine sunulmuştur. Beş uzman tarafından bildirilen görüşlere dayalı olarak her madde için Lawshe (1975) kapsam geçerlilik indeksleri (KGİ) hesaplanmıştır. Beş uzman tarafından yapılan değerlendirmelerde, her bir madde için elde edilmesi gereken minimum 0.56 ($\alpha=0,05$) değer, Veneziano ve Hooper'ın (1997) önerisine göre kriter olarak belirlenmiştir. Değerlendirme yapacak uzman sayısının en az beş olması gerektiği belirtilmektedir (Lawshe, 1975). Beş uzmanın



değerlendirmeleri sonucunda, belirlenen minimum değeri ($KGO > 0.56$, $\alpha = 0,05$) karşılamayan 48 maddenin deneme formundan çıkarılmasına karar verilmiştir. Geriye kalan 48 maddenin 8'i dil ve anlatım açısından düzenlenmiş; ayrıca, tekrarlayan, kapsayan ve örtüşen 16 madde de deneme formundan çıkarılmıştır. KGİ sonuçları ile uzman öneri ve düzeltmeleri doğrultusunda 32 ifadeli bir ölçme aracı ortaya konulmuştur. Ölçeğin tamamına ait Kapsam Geçerlik İndeksi (KGİ) değeri, kabul edilen maddelerin KGO değerleri ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Elde edilen KGO değerlerinin ölçeğin ölçmeyi amaçladığı kavramsal yapının kapsamını %96 oranında temsil ettiği şeklinde yorumlanmaktadır. Ölçme aracının teorik yapısı ise, dört alt boyutta sınıflandırılmıştır. Bu kapsamda, toplamda 32 maddeden oluşan bir ön deneme formu hazırlanmış ve katılımcılardan bu formdaki her bir ifadeyi belirtilen derecelendirme ölçeğine göre işaretlemeleri istenmiştir.

Bulgular

Bu bölümde, ölçeği'nin geçerlilik ve güvenirlik analizleri, aşamalarıyla birlikte açıklanmıştır:

Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği'nin açımlayıcı faktör analizi (AFA)

Ölçme aracının kavramsal yapıyı ne derece doğru ölçtüğünü belirlemek amacıyla öncelikle açımlayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmıştır. Faktör analizi sırasında en önemli husus, ölçeğin kaç faktörden (yapıdan) oluştuğuna karar vermektir. Bu amaçla literatürde çeşitli yöntemler önerilmektedir. Bu yöntemler arasında özdeğerlerin 1'den büyük olması, açıklanan varyansın %50'nin üzerinde olması ve çizgi grafiği (scree plot) bulunmaktadır. Çalışmamızda, faktör sayısına bu yöntemler kullanılarak karar verilmiştir. Analizde varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. İlk faktör analizi sonuçlarına göre, dört faktörün özdeğerinin 1'den büyük olduğu tespit edilmiştir (15.53, 2.39, 1.40 ve 1.09). Ayrıca, açıklanan varyans incelendiğinde, bu dört faktörün toplam varyansın %63.80'ini açıkladığı görülmüştür. Çizgi grafiği de incelenmiş ve bu grafikte ölçeğin biri baskın olmak üzere dört faktörden oluştuğu belirlenmiştir.

Bu bulgular ışığında, ölçeğin dört faktörden oluşması gerektiğine karar verilmiştir. Bu faktörlerle ilişkili maddeler incelendikten sonra sorunlu maddelerin ölçekten çıkarılması uygun görülmüştür. Sorunlu maddeler, birden fazla faktöre 0.40 ve üstü değerle yüklenen veya hiçbir faktöre yüksek değerle yüklenmeyen maddeler olarak tanımlanmıştır (Büyüköztürk, 2003). Bu kriterlere göre, 48 maddeden oluşan ölçekten 16 madde çıkarılmıştır (3, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 40, 42). Kalan 32 madde ile tekrar açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu maddelerin ilgili faktörlerle aralarındaki yükler Tablo 2'de sunulmuştur. Faktörler ve maddeler arasındaki ilişkilere dayanarak her faktöre bir isim verilmiştir. Bu bağlamda, birinci faktör "Değerlerle Liderlikte Çeviklik," ikinci faktör "Duygusal Çeviklik ve Okuryazarlık," üçüncü faktör "Dijital Çevik Liderlik" ve dördüncü faktör "Proaktiflik" olarak adlandırılmıştır.

Tablo 2.
Çevik Liderlik Ölçeği maddelerinin faktör yük değerleri

Madde no	Döndürme Öncesi Faktör Yükleri	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Madde Toplam Test Korelasyonu
S9	.743	.741				.774
S7	.681	.735				.724
S6	.585	.723				.620
S4	.641	.718				.693
S8	.635	.717				.667
S2	.570	.693				.597
S1	.554	.666				.582
S12	.630	.664				.690
S11	.638	.656				.736
S10	.624	.630				.647
S5	.457	.617				.564
S13	.643	.617				.751
S14	.543	.540				.678
S47	.688		.782			.592
S46	.705		.718			.719
S45	.534		.656			.584
S44	.654		.627			.736
S48	.696		.609			.776
S31	.494		.588			.595
S43	.576		.582			.688
S41	.610		.542			.727
S34	.757			.789		.628
S36	.787			.760		.732
S35	.598			.751		.464
S37	.741			.742		.694
S33	.670			.723		.633
S38	.639			.617		.681
S39	.606			.502		.714
S23	.717				.777	.517
S24	.677				.582	.721
S22	.724				.574	.762
S21	.606				.517	.700

Tablo 2'de görüldüğü gibi, Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği'ni oluşturan maddelerin döndürme işlemi sonrası elde edilen faktör yük değerleri .502 ile .789 arasında değişmektedir. Alt faktörlere göre madde yük değerleri incelendiğinde; birinci faktörde .540 ile .741, ikinci faktörde .542 ile .782, üçüncü faktörde .502 ile .789 ve dördüncü faktörde .517 ile .777 arasında değerler görülmektedir. Ayrıca, ölçek maddelerinin toplam test korelasyon değerlerinin .464 ile .776 arasında olduğu saptanmıştır. Madde toplam korelasyon değerlerinin .40'tan yüksek olması, maddelerin ayırt ediciliğinin iyi olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2003). Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik



Ölçeği'ne ait faktörlerin güvenilirlik katsayıları, özdeğerleri ve açıklanan varyans oranlarına ilişkin sayısal değerler Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3.

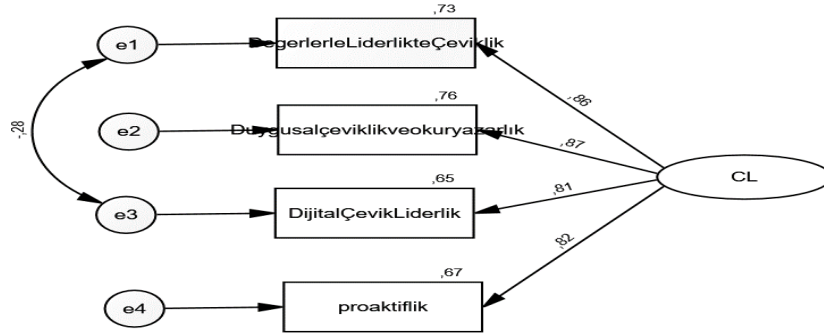
Ölçeğin alt boyutlarına göre güvenilirlik katsayıları, özdeğerler ve açıklanan varyans oranları

Alt Boyutlar	İşleyen Maddeler	Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları	Faktörlerin Özdeğerleri	Açıklanan Varyans Oranları
Değerlerle Liderlikte Çeviklik	S9,S7,S6, S4, S8 S2,S1,S12, S11, S10, S5, S13, S14	.93	15.53	22.265
Duygusal Çeviklik ve Okuryazarlık	S47, S46, S45, S44 S48, S31, S43, S41	.90	2.39	15.115
Dijital Çevik Liderlik	S34, S36, S35, S37 S33, S38, S39	.91	1.40	14.648
Proaktiflik	S23, S24, S22, S21	.85	1.09	10.716
Toplam		.96		62.74

Tablo 3'te, Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği'nin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen faktör analizinde alt boyutlara ait maddeler tanımlanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı, Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı ile ölçülmüştür. Cronbach alfa katsayısı, ölçeğin maddelerinin varyanslarının toplam puan varyansına bölünmesiyle hesaplanır ve bu katsayı, test maddelerinin ölçeğin bütünüyle ne kadar tutarlı olduğunu gösterir (Ellez, 2012: 176). İç tutarlılık hesaplamaları sonucunda, ölçeğin genel iç tutarlık katsayısının .96 olduğu saptanmıştır. Ayrıca, ölçeğin dört alt boyutunun her birinin iç tutarlık katsayıları ayrı ayrı hesaplanmıştır. Buna göre, iç tutarlık katsayıları "Değerlerle Liderlikte Çeviklik" alt boyutu için .93, "Duygusal Çeviklik ve Okuryazarlık" alt boyutu için .90, "Dijital Çevik Liderlik" alt boyutu için .91 ve "Proaktiflik" alt boyutu için .85 olarak belirlenmiştir. Cronbach alfa (iç tutarlık) değerinin .70'in üzerinde olması, güvenilirlik için yeterli kabul edilmektedir (Bayram, 2009: 194). Bu bulgulara dayanarak, Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği'nin güvenilir olduğu sonucuna varılabilir. Faktör analizi ve iç tutarlılık analizleri, 32 maddelik ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi (DFA)

Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizleri AMOS Programı ile yürütülmüştür. Tüm maddeler ölçekteki 4 faktöre istatistiksel manidarlıkla yüklenmiştir. Ölçeğin tüm faktörlerini, maddelerini ve değerlerini göstermektedir (Şekil 1).



CMIN=.062; DF=1; CMIN/DF=.062; RMSEA=.000; CFI=1,000; GFI=1,000

Şekil 1. Eğitim örgütlerinde çevik liderlik ölçeğine ait path diagramı

Tablo 4'te boyutların açıklanan varyansları, standardize ve standardize olmayan değerleri, standart hataları ve t değeri gösterilmiştir. Buna göre tabloda gösterilen tüm boyutların standardize edilmiş değerlerine bakıldığında Değerlerle Liderlikte Çeviklik yol katsayısı 0.86, Duygusal Çeviklik ve Okuryazarlık yol katsayısı 0.87, Dijital Çevik Liderlik yol katsayısı 0.81 ve Proaktiflik yol katsayısı 0.82 olduğu görülmektedir. Yol katsayılarına bakıldığında çevik liderlik üzerinde en fazla etkiye sahip boyutun Duygusal Çeviklik ve Okuryazarlık (0.87) olduğu gözlenmektedir.

Tablo 4.
Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği'ne ait değerler

Boyutlar	Standardize edilmiş tahmin değerleri	Standardize edilmemiş tahmin değerleri	Standart hata	t değeri	P
Değerlerle Liderlikte Çeviklik	0.86	1			
Duygusal Çeviklik ve Okuryazarlık	0.87	1.046	0.063	16.686	0.00
Dijital Çevik Liderlik	0.81	1.093	0.079	13.906	0.00
Proaktiflik	0.82	1.153	0.075	15.433	0.00

DFA sonuçlarına göre, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0.062, Yakın Uyum Testi için P-değeri (RMSEA <0.05) 0.00; standardize edilmiş kök ortalama kare artık (Standardized RMR) 0.001; uyum iyiliği indeksi (GFI) 1.00; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0.99; normlanmış uyum indeksi (NFI) 1.00; karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI) 1.00 ve benzerlik uyum indeksi (RFI) 0.99 olarak tespit edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5.
Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği uyum değerleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği Uyum Değerleri
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$0.2 \leq \chi^2/sd \leq 3$.062
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$.00
SRMR	$0.00 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$.001
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$	1.00
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$.99
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1.00$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$	1.00
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$	1.00
RFI	$0.90 \leq RFI \leq 1.00$	$0.85 \leq RFI \leq 0.90$.99

Schermelleh-Engel ve Moosbrugger (2003) tarafından belirlenen kriterlere göre, RMR ve RMSEA değerlerinin 0.05'in altında olması modelin mükemmel uyum sağladığını, 0.08'in altındaki değerlerin ise kabul edilebilir bir uyum olduğunu göstermektedir. DFA sonuçları, RMSEA değerinin 0.00 olduğunu ve bu değer modelin iyi bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda, standardize edilmiş kök ortalama kare artık (Standardized RMR) 0.062, karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI) 1.00 ve benzerlik uyum indeksi (RFI) 0.99 olarak belirlenmiştir. Bu bulgular, modelin mükemmel veya mükemmel yakın bir uyum sağladığını göstermektedir. Ayrıca, uyum iyiliği indeksi (GFI) 1.00 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0.99 değerleri de modelin mükemmel bir uyum sergilediğini doğrulamaktadır (Tablo 5).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Günümüz dünyasında çeviklik, çeşitli örgütler ve kurumlar arasında hızla yaygınlaşmakta ve benimsenmektedir. Değişim ve dönüşümlerin hızına, dijitalleşmenin etkilerine uyum sağlamak, tüm örgüt ve kurum liderleri için kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerini özümsemeleri, bu becerilere uyum sağlamaları ve bunları etkin bir şekilde uygulamaları büyük önem arz etmektedir. Okul yöneticileri, okuldaki tüm paydaşlar için öncelikli olarak rol model konumundadır. Çevik liderlik becerisine sahip okul yöneticilerinin, hızlı karar alabilen, esnek, dijital becerilere yeterince sahip, değerleri önemseyen ve duygusal açıdan güçlü liderler olmaları beklenmektedir (İçerli ve Çelik, 2020). Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerini belirlemek amacıyla "Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği" geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilme sürecinde, çalışma evreni olarak 2023-2024 eğitim-öğretim yılında Şanlıurfa ili merkez ilçelerinde (Eyyübiye, Haliliye ve Karaköprü) bulunan devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri seçilmiştir. Ölçek maddeleri, çeviklik, çevik liderlik ve öğrenme çevikliği ile ilgili literatür araştırmaları sonucunda belirlenmiştir.

Sonuç olarak, Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği'nin geliştirilmesi sürecinde yapılan analizler, ölçeğin yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Bu güvenilir ve geçerli ölçek, eğitim kurumlarındaki okul yöneticilerinin çevik liderlik beceri düzeylerini ölçmek için kullanılabilir. Ölçeğin, farklı araştırmalar için de kullanılmasının önerildiği belirtilmiştir. Özdemir ve



Çetin (2019) tarafından öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerini belirlemek amacıyla yapılan bir ölçek geliştirme çalışmasında; duygusal çeviklik, sinerji çevikliği, dijital okuryazarlık ve teknoloji çevikliği, paylaşılan sorumluluk ve proaktif çeviklik ile yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği boyutları tanımlanmıştır. Çevik liderlikle ilgili literatür incelendiğinde, çok sayıda ilgili kavram tespit edilmiştir. Bu bağlamda Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeğinde, Değerlerle Liderlikte Çeviklik, Duygusal Çeviklik ve Okuryazarlık, Dijital Çevik Liderlik ve Proaktiflik gibi alt boyutların belirlenmesi uygun görülmüştür.

Değerlerle liderlikte çeviklik

Değerlerle liderlik, okul liderlerinin sadece kendi çıkarlarına değil, aynı zamanda eğitim kurumunun değerlerine ve hedeflerine odaklanmasını gerektirir (Schein, 2010). Çeviklik ise, okul liderlerinin hızlı değişen eğitim koşullarına uyum sağlama yeteneğini içerir ve bu süreçte temel değerlerden ödün verilmemesini sağlar (Heifetz, Grashow, & Linsky, 2009). Değerlerle liderlikte çeviklik, okul liderlerinin hem uzun vadeli eğitim hedeflerine sadık kalmasını hem de kısa vadeli zorluklara esnek yanıt vermesini sağlar (Avolio & Gardner, 2005; Bass & Riggio, 2006). Saydamlık ve hesap verebilirlik, çevik liderliğin temel değerlerindedir. Okul liderlerinin şeffaf olması, hem risk yönetiminin başarıyla gerçekleştirilmesini sağlar hem de liderlerin temel sorumluluklara odaklanmasını mümkün kılar (Cooke, 2012). Şeffaflık, örgütlerdeki karmaşayı azaltır ve bu da liderliğin etkinliğini artırır. Çevik liderlik, liderlerin değerler doğrultusunda hareket etmelerini ve tüm paydaşlarla işbirliği yapmalarını gerektirir (Işıldak, 2017). Bu bağlamda, okul yöneticilerinin şeffaflık ve hesap verebilirlik değerlerini benimsemeleri, okulların daha etkin ve verimli yönetilmesini sağlar. Şeffaflık, sadece liderlerin güvenilirliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt kültüründe açık iletişimi teşvik eder ve katılımcı bir yönetim anlayışını güçlendirir. Değerler odaklı çevik liderlik, okul ortamında güveni ve işbirliğini pekiştirir, böylece eğitim kurumlarının değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasını mümkün kılar. Sonuç olarak değer temelli liderlikte çeviklik, okul liderlerinin eğitim kurumunun başarısı için önemli bir dengeyi sağlamasına yardımcı olur. Bu çalışmanın sonuçları bağlamında temel bir boyut olarak değer temelli liderlik ortaya çıkmaktadır. Çakır ve Bilgivar (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul kültürünün değerleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda çevik liderliğin önemli bir boyutu olarak bu çalışmada da değerler önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik, bir toplumun, örgütün veya okulun değerleriyle uyumlu olmalıdır. Liderler, toplumun maddi ve manevi değerlerini göz ardı edemez; bu değerlerin öğrencilere kazandırılması öncelikli bir görevdir (Kouzes ve Posner, 2017). Çevik liderler, saygı, açıklık, dürüstlük ve şeffaflık gibi değerleri benimseyerek takipçilerini bu değerler etrafında toplayabilirler (Joiner & Josephs, 2006). Esneklikleri sayesinde liderler, hem izleyenlerine yol gösterir hem de onların özerkliğini korurlar (Rigby, Sutherland, & Takeuchi, 2016). Çevik liderler, iş birliği, güven, saygı ve sevgi üzerine işlerini yürüten ve takipçileri ile bu değerlerle iletişim kurma çabası içerisindeyler. Esnek yapılarıyla izleyenlerine yol gösteren ancak izleyenlerini esnek ve özerk bırakan çevik liderler pozitifler ve yardımseverdirler. Ayrıca ekip çalışmasına ve değerlere çok önem verirler. Çevik liderlerin insani yönleri güçlü, demokrasiyi özümseyen ve kapsayıcı özellikleri olan yönleri oldukça önemlidir. Gerçek çevik liderler, fikirlere ve yeniliklere çokça önem veren vizyon sahibi bireylerdir (Joiner ve Josephs, 2007).



Duygusal çeviklik ve okuryazarlık

Duygusal çeviklik, bireylerin duygusal tepkilerini yönetme ve anlamlı şekilde işleme becerisidir. Çevik liderler, duygusal çevikliklerini kullanarak çalışanların aktif ve etkin çalışmasını destekler ve düzenli olarak bilgileri takip edip paydaşlarıyla paylaşarak, bilginin özümsemesini sağlar (Cooke, 2012). Bu süreçte, duygusal zekâlarını kullanarak çevreden gelen sorulara yanıt verir ve rekabet avantajı elde ederler (Homburg, Jozić ve Kuehn, 2017). Okul yöneticilerinin de duygusal çeviklik ve okuryazarlık becerilerini geliştirerek çevik liderlik sergilemeleri, okul performansını artırabilir. Okul liderlerinin duygusal çeviklik ve okuryazarlık farkındalıklarını artırarak (David, 2016) örgüt içinde daha etkili ve empatik bir liderlik yaklaşım sergilemeleri mümkündür. Bu durum, liderlerin hem kendilerini hem de çevrelerini daha iyi anlamalarını ve olumlu bir örgüt kültürü oluşturmalarını sağlar. Bu çalışmada çevik liderlik ölçeğinin önemli bir boyutu olarak ortaya çıkan duygusal çeviklik ve okuryazarlık; okul yöneticilerinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını tanıma, anlama ve yönetme becerilerini geliştirerek, stresli ve belirsiz durumlarda bile dengeli ve etkili kararlar almasına olanak sağlar. Duygusal okuryazarlık, bireylerin kendi duygularını tanıma, anlama, ifade etme ve başkalarının duygularını empati yoluyla kavrama becerisi olarak tanımlanır. Bu beceri, duygusal farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve ilişkisel beceriler gibi temel bileşenlere dayanır. Duygusal okuryazarlık, bireylerin hem kendi duygusal tepkilerini hem de başkalarının duygularını sağlıklı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur, böylece kişiler arası ilişkilerde empati ve anlayışı artırır. Özellikle eğitim, iş ve kişisel gelişimde önemli bir rol oynar (Goleman, 1995; Neff ve Harter, 2013). Bu beceriler, yöneticilerin okul topluluğu içinde sağlıklı ilişkiler kurmalarına, çatışmaları çözmelerine ve öğretmenler ile öğrencilerin duygusal ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olur. Çevik okul lideri, kendi varsayımlarını ve önyargılarını değerlendirir ve buna göre davranışlarını ayarlama yeteneğini geliştirebilir.

Örgütlerde değişim süreçlerinde yaşanan belirsizlik nedeniyle çalışanların uyum sağlamak zorlandıkları bilinen bir gerçektir. Çeviklik kavramı, duygusal olarak uyumu kolaylaştıran ve karar alma sürecinde yol gösteren bir yapıya sahiptir. Duygusal çeviklik, liderlerin olumsuz duygularını yönetebilme yeteneğini vurgulamaktadır (Heifetz vd., 2009). Bu bağlamda, karar alma sürecinde endişelenmek, başkalarının başarısını abartmak, örgüt paydaşları tarafından reddedilme korkusu yaşamak ve örgütle ilgili sorunları çözmek için sürekli arayışlar içerisinde olmak, çevik liderlerin temel duygusal sorunları arasında yer alır. Duyguların ve deneyimlerin görmezden gelinmesi veya bastırılması, çevik liderlerin benimsediği davranışlar değildir. Çevik liderler, hem olumlu hem de olumsuz duygulara karşı farkındalık geliştirir ve esneklik ile yaratıcılık yeteneklerine sahiptirler. David (2016) tarafından belirlenen duygusal çevikliğin ilkeleri; mevcut durumları değerlendirmek, değerlerle uyumlu olmak, özgünlük, rasyonel hedef belirleme ve korkularla yüzleşmeyi içerir.

Dijital çevik liderlik

Akkaya ve Bayram (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çevik liderliğin stratejik yönetimde postmodern bir liderlik türü olduğu ve altı kavramsal boyuttan oluştuğu belirlenmiştir: yetkinlik, esneklik, hız, sonuç odaklılık, takım odaklılık ve değişim odaklılık. Bu çalışmada kullanılan ölçeğin, değerlerle liderlikte çeviklik, duygusal çeviklik ve okuryazarlık, dijital çevik liderlik ve proaktiflik boyutları, belirtilen kavramsal boyutları desteklemektedir. Çevik lider, çağın gerekliliklerine ve



teknolojiye uyum sağlama gibi çeşitli beceri ve yeteneklere sahip olan liderdir (Collingwood, 2001; Hogan, 2002). Bu bağlamda çevik liderlik ölçeğinin önemli bir boyutu olarak dijital çevik liderlik; okul liderlerinin değişen eğitim ihtiyaçlarına, teknolojik yeniliklere ve belirsizliklerle dolu rekabet ortamlarına uyum sağlama becerisini geliştirerek, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin profesyonel gelişimini destekleyen, esnek ve yenilikçi bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bayram ve Öztürk (2023) tarafından yapılan çalışmada, liderlikte başarıyı yakalamak için teknoloji, iletişim ve bilişim sistemlerindeki gelişmeleri takip edebilecek dijital çevik liderlik özelliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Günümüzde yoğun olarak karşılaşılan teknolojik sistemler karşısında gerek bireysel gerek örgütsel anlamda yeni bakış açılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çevik liderlerin teknolojik gelişmeler karşısında olayı izleyen değil bizzat uyum sağlayan ve teknolojik yaşantılar geliştiren bireyler olmaları gerekmektedir (Hayward, 2018). Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütleri de çevikliklerini artırmak için teknolojik alt yapılarını geliştirmek durumundadır. Dolayısıyla tüm örgütlerin ve örgüt paydaşlarının rekabet edebilmesi için dijital okuryazarlık ve teknoloji çevikliğine sahip olmaları gerekmektedir.

Örgütler büyüyüp geliştikçe bilgi teknolojilerine duyulan ihtiyaç artmaktadır. Bilgi teknolojilerinin (BT) özellikle girişimcilik ve performansı artırdığı ifade edilmektedir. Dijital çevik liderler, mevcut durumları olduğu gibi kabul etmek yerine, düşünme ve keşfetme eğiliminde olmalıdır. Günümüzde, yönetsel süreçlerde yeni adımlar atabilmek için dijital okuryazar bir çevik liderin, astlarının teknoloji konusundaki becerilerini geliştirmesi gerekmektedir (Hayward, 2018). Çevik liderler, teknolojik yenilikleri yakından izler ve bu yenilikleri kendi örgütlerine entegre etme konusunda yüksek bir yeterliliğe sahiptir. Bu durum, dijital okuryazarlık ve teknolojik çeviklik düzeylerinin yüksek olması ile ilgilidir (Özdemir & Çetin, 2019).

Proaktiflik

Çevik liderlik, örgütlerin değişen çevresel koşullara hızla uyum sağlamasını ve stratejik avantaj elde etmesini sağlar. Bu, liderlerin proaktif tutumlarıyla desteklenir. Teece ve arkadaşları (1997), dinamik yeteneklerin özgün ve taklit edilemez olması gerektiğini vurgular. Çevik lider; karar aşacağı zaman kendine güvenir, hızlı davranır, ihtiyaç analizi yapar ve yol haritası çizerek harekete geçer (Collins, 2018; Hayward, 2018). Ani değişimlerin beraberinde getireceği istikrarsızlık ve öngörülemezlik durumlarında okul yöneticilerinin proaktif çevik liderlik becerisi ortaya koymaları gerekecektir (Bir ve Koç, 2022). Bu bağlamda, çevik liderlik ölçeğinin önemli bir boyutu olarak proaktif liderlik anlayışını benimseyen okul yöneticileri, proaktif karar alma ve hızla harekete geçme yetenekleri sayesinde, eğitim ortamındaki değişim ve belirsizliklerle başa çıkarak, öğrenci ve öğretmenlerin ihtiyaçlarına etkili ve yenilikçi çözümler sunarlar. Eğitim örgütlerinde yönetici ile diğer paydaşlar arasında muhtemel oluşabilecek iletişimsizlik örgütün işleyişini sekteye uğratabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde geribildirim iletişimi güçlendirdiği söylenebilir (Sherlin, 2018). Proaktif liderler, çevresel değişimleri önceden algılayarak erken müdahalede bulunur ve böylece örgütün rekabet gücünü artırır. Okul yöneticilerinin proaktif çevik liderlik sergilemeleri, okulların değişen eğitim politikalarına ve teknolojik yeniliklere hızla uyum sağlamasını ve performanslarını iyileştirmesini sağlar.

Proaktivite çevikliği eylemleri ve sonuçlarını öngörmek, kriz yönetiminde insiyatif alabilmek, planlı ve programlı hareket etmek gibi özellikleri içeren bir kavram olarak tanımlanmaktadır.



Proaktivite çevikliği bir örgütte işlerin kendi rayında ilerlemesini beklemekten ziyade süreç içerisinde liderlerin aktif bir şekilde rol almasını gerektirmektedir (Joiner ve Josephs, 2007). Günümüzde birçok örgüt lideri proaktif yaklaşım sergilemek yerine değişimlere ayak uydurmada direnç gösterebilmektedir. Proaktif olmayan ve değişime direnen reaktif liderler, çoğunlukla panikleyen, karamsar ve statükoya meyilli liderlerdir (Brockbank, 1999). Paylaşılan sorumluluk ve proaktivite çevikliğinin eğitim örgütlerinde, yönetici ve öğretmenlerin verimlilik, motivasyon ve performans düzeylerini artıran rolü oldukça önemlidir. Dolayısıyla eğitim örgütlerinde proaktif rol üstlenen tüm paydaşlar örgütsel hedeflere hep birlikte ulaşmak için çalışırlar. Tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de rekabet yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu böyle bir durumda eğitim örgütlerinde inisiyatif alabilen, belirsizlik durumlarında öngörüsü yüksek olan ve risk alabilen liderler örgütün verimliliğine büyük katkı sağlayabilmektedirler (Kanbur ve Özyer, 2016)

Eğitim örgütlerinde çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi için belirlenen evren şanlıurfa ili ile sınırlıdır. Ayrıca çevik liderlik kavramı son yıllarda bilhassa pandemi (Covid 19) ile birlikte ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında çevik liderlik ile ilgili son yıllarda çeşitli araştırmalar yapılsa da bu araştırmalar sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla buradan hareketle alanyazın noktasında da araştırma sınırlı kalmıştır denilebilir. Öte yandan araştırmanın çalışma grubunun sadece okul yöneticileri olması başa bir sınırlılığı olarak görmek mümkündür.

Araştırma sonucunda Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği geliştirilmiştir. Sonuç itibariyle Ölçeğin geçerlik ve günerlik analizleri yapılmıştır. Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği okul yöneticilerinin çevik liderlik becerilerini tespit etmek amacıyla geliştirilmiştir. Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeğinin 32 madde ve 4 faktörden (Değerlerle Liderlikte Çeviklik, Duygusal Çeviklik ve Okuryazarlık, Dijital Çevik Liderlik ve Proaktiflik) oluştuğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre eğitim örgütlerinde yöneticilerin çevik liderlik becerilerini ölçmek için kullanılacak kabul edilebilir değerlerde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği ile veri toplama sürecinde hem yüzyüze hemde çeşitli çevrimiçi platformlar üzerinden veriler toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS VE AMOS gibi istatistikî programlarla analiz edilmiştir. Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Ölçeği farklı demografik değişkenler kullanılarak gelecekteki araştırmalarda uygulanması ve elde edilen nicel verilerin daha detaylı nitel çalışmalarla derinlemesine incelenmesi 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 Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Attar, M. ve Abdul- Kareem, A. (2020). *Comprehensive strategic management*. Emerald Publishing Limited.
- Axelrod, R. ve Cohen, M. D. (1999). Organizational implications of a scientific frontier. *Harnessing Complexity*.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Ball, S. J. (2003). The teacher's soul and the terrors of performativity. *Journal of Education Policy*, 18(2), 215-228.
- Bayram, V. ve Öztirak, M. (2023). A Study on the Impact of agile leadership and innovative behaviors on psychological empowerment, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24(4), 547-559.
- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennett, N., ve Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92, 1/2.
- Bir, Y. Ve Koç, M. (2022). VUCA ortamında çalışanların çevik liderlik becerisi algısı: Bir ölçek geliştirme çalışması ve saha araştırması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18 (4), 1270-1307.
- Breakspear, S. (2017). Embracing agile leadership for learning-how leaders can create impact despite growing complexity. *Australian Educational Leader*, 39(3), 68.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management*, 38(4), 337-352. (Akt: Özdemir, 2020).
- Büyüköztürk, Ş. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Collingwood, H. (2001). Personal histories. *Harvard Business Review*, 27-38.
- Ciceralli, E. (2018). Öğrenme çevikliğini destekleyen örgütsel yapılar. Baltaş grubu: İnsan ve değişim. <http://www.kaynakdergisi.net/makaleler.asp?sayi=75&sira=989> adresinden 10.03.2024 tarihinde erişilmiştir.
- Cooke, J. L. (2012). *Everything you want to know about agile: How to get agile results in a less-than-agile organization*. IT Governance Ltd.
- Çakır, B. ve Bilgivar, O. O. (2022). Okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 53, (242).
- David, S. ve Congleton, C. (2013). Emotional agility. *Harvard Business Review*, 91(11), 125-131.
- David, S. (2016). *Emotional agility: get unstuck, embrace change and thrive in work and life*. USA: Penguin.
- Ellez, M. (2012). *Ölçme araçlarında bulunması gereken özellikler*. (A. Tanrıoğen Ed.), Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), 550-564.
- Hayward, S. (2018). *The agile leadership. How to create an agile business in the digital age*. New York: Kogan Page.
- Heifetz, R., Grashow, A. ve Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Higgs, M., ve Rowland, D. (2001). Developing change leaders: Assessing the impact of a development programme. *Journal of Change Management*, 2(1), 47-64.
- Hogan, R., Curphy, G. J. ve Hogan, J. (2002). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Aslan, M. S. ve Aytaç, T. (2025). Eğitim örgütlerinde çevik liderlik: Bir ölçek geliştirme çalışması, 16(1), 31-52. DOI. 10.51460/baebd.1503632



- Homburg, C., Jozić, D. ve Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Inam, H. (2017). To lead in A VUCA world, Practice Leadership Agility. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/hennainam/2017/10/18/to-lead-in-a-vuca-world-practice-leadership-agility/10.04.2024> tarihinde erişilmiştir.
- Işıldak, 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*. S. Yılmaz (Ed.), *Yönetim ve organizasyon araştırmaları*. Akademisyen Yayınları.
- Jain, D. (2015). Leadership in the VUCA world—a Glimpse into a few learnings. *Growth- Journal of the Management Training Insitute - SAIL, Ranchi*. 43(2).
- Joiner, W. B. ve Josephs, S. A. (2006). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Volume 307. John Wiley & Sons.
- Joiner, W. B. ve Josephs, S. A. (2007). Developing agile leaders. *Emerald Group Publishing*, 39(1), 35-42.
- Joiner, B. (2014). *Leadership agility: A global imperative*. *Journal of Dialogue*.
- Kail, E. G. (2011). Leading effectively in a VUCA environment: A is for ambiguity. *Harvard Business Review*. January, 6.
- Kanbur, E. ve Özyer, K. (2016). Çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerinin iç girişimcilik performanslarına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 264-275.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations (6th ed.)*. Jossey-Bass.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Lawrence K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. UNC Kenan-Flagler Business School.
- Leithwood, K. (2005). *Transformational leadership. In the essentials of school leadership*. London.
- McKenzie, J. ve Aitken, P. (2012). Learning to lead the knowledgeable organization: Developing leadership agility. *Strategic HR Review*, 11(6), 329-334.
- Mulder, P.(2018). Agile leadership. Retrieved <https://www.toolshero.com/leadership/agile-leadership/> adresinden 12.03.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Neff, K. D. ve Harter, S. (2013). The role of self-compassion in emotional well-being. In S. J. Lopez (Ed.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press.
- Öksüz Gül, F. ve Çetin, M. (2022). Development of organizational agility scale in higher education: A validity and reliability study. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(3), 384-396.
- 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, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Özdemir, N. ve Çetin, M. (2019). Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: Eğitim örgütleri üzerine bir uygulama. *Research Studies Anatolia Journal*, Vol: 2 Issue: 7 ; pp: 312-332
- Özülke, F. (2015) Günümüz dünyası “VUCA” dünyası: şimdilerde adaptif olamayan var olamıyor! <http://fusunozulke.com/gunumuz-dunyasi-vuca-dunyasi-simdilerde-adaptif-olamayan-var-olamiyor/>, adresinden 20/12/2023 tarihinde erişilmiştir.
- Parker, D. W., Holesgrove, M. ve Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 64(1), 112-128.
- Rigby, D. K., Sutherland, J. ve Takeuchi, H. (2016). *Embracing agile*. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2002). *Organizational behaviour*. 7th edn. USA: John Wiley
- Aslan, M. S. ve Aytaç, T. (2025). Eğitim örgütlerinde çevik liderlik: Bir ölçek geliştirme çalışması, 16(1), 31-52.
DOI. 10.51460/baebd.1503632



& Sons, Inc.

Schwaber, K. ve Beedle, M. (2002). Agile software development with Scrum. Volume 1. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Sherlin, M. (2018). The importance of agility and user feedback in today's market Three Pillar Global. <https://www.3pillarglobal.com/insights/the-importance-of-agility-and-user-feedback-in-todays-market> adresinden 03.05.2023 tarihinde erişilmiştir.

Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eğitim modellemesine giriş temel ilkeler ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Tashakkori, A. ve Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research (2nd Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533.

Uğur, Ö. (2019). Çevik liderlik ve eğitimde dönüşüm: Yeni yaklaşımlar. *Eğitim ve Yönetim Dergisi*, 27(4), 455-470.

Valencia, E. (2013). *Three key leadership areas in leadership agility: A study of Head Start Leaders in the state of California* (Doctoral dissertation, University of La Verne).

Warschauer, M. (2004). *Technology and social inclusion: Rethinking the digital divide*. Cambridge, MA: MIT Press.

Venezian, L. ve Hooper, J. (1997). A method for quantifying content validity of health-related questionnaires. *American Journal of Health Behavior*, 21(1), 67-70.

Yılmaz, F. Ç. ve Özgenel, M. (2023). Agile leadership as an antecedent of school effectiveness: A relational investigation on teachers, *Journal of Education and Future*, 23, 27-40.